



ENSC-2013/2014



**THÈSE DE DOCTORAT  
DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE CACHAN**

Présentée par  
YI Zhenzhen

**pour obtenir le grade de  
DOCTEUR DE L'ÉCOLE NORMALE SUPÉRIEURE DE CACHAN**

Domaine :  
SCIENCES SOCIALES/PHILOSOPHIE/ART  
**Sociologie**

**Dynamiques des relations professionnelles dans les  
entreprises publiques en Chine : le cas de deux entreprises de  
Shanghai**

Thèse présentée et soutenue à Shanghai le 9 octobre 2014 devant le jury composé de :

HAN Wenrui	Professeur <i>NYU</i>	Présidente
LUO Guozhen	Professeur <i>ECNU</i>	Examineur
HE Xuesong	Professeur <i>ECUST</i>	Rapporteur
ZHANG Wenhong	Professeur <i>Shanghai University</i>	Rapporteur
Claude DIDRY	Directeur de recherche au CNRS <i>IDHES - ENS CACHAN</i>	Directeur de thèse
Annette JOBERT	Directrice de recherche au CNRS <i>IDHES - ENS CACHAN</i>	Examinatrice
WEN Jun	Professeur <i>ECNU</i>	Directeur de thèse

IDHES - ENS CACHAN  
61, avenue du Président Wilson  
94235 CACHAN CEDEX (France)



## Remerciements

« Si vous avez eu la chance de vivre à Paris quand vous étiez jeune, quels que soient les lieux visités par la suite, Paris ne vous quitte plus, car Paris est une fête mobile. »<sup>1</sup>

*Je tiens tout d'abord à adresser mes plus vifs remerciements à mon directeur français, Claude Didry, qui a dirigé cette recherche, pour son attention, ses conseils et ses encouragements.*

*Que soient également remerciés chaleureusement ici Annette Jobert qui a guidé cette recherche. Elle a discuté avec moi chaque semaine sur mon travail, a corrigé ma thèse mot à mot et m'a donné beaucoup de conseils de lecture. En dehors de mon travail, elle s'est aussi occupée de ma vie quotidienne en France.*

*Puis, je voudrais remercier mon directeur chinois, WEN Jun, qui a dirigé mes recherches et les mémoires de Master quand j'étais en Chine. Il m'a fait aimer la sociologie, en m'enseignant avec patience les techniques du travail de terrain, la rigueur de l'analyse, les exigences de l'écriture, etc.*

*J'ai eu la chance d'être accueillie, pendant ces quatre années au sein du laboratoire Institutions et Dynamiques Historiques de l'Économie et de la Société (IDHES) de l'ENS-Cachan qui m'a offert un lieu d'étude et de bonnes conditions de travail. Les chercheurs et les doctorants du laboratoire sont très gentils et chaleureux. J'adresse toute ma gratitude à tout le personnel, et particulièrement à Christian Bessy, Élodie Béthoux, Arnaud Mias, Maxime Quijoux et Chloé des Courtis, pour leurs bons conseils et leur aide ; Camille Dupuy, Hervé Champin, SUN Zhe, Julie Garda, Jules Simha et Julia Hildermeier, SHEN Xi, pour ces échanges scientifiques et amicaux. Je témoigne aussi toute ma reconnaissance à mes camarades chinois d'ici, GAO Jiayi,*

---

<sup>1</sup> Propos prêté à Ernest Hemingway, cité par Patrick Hemingway in avant-propos de *Paris est une fête*, Paris Gallimard, 1964.

WANG Yao, LIN Mao, XU Zhikai, etc., à leur compagnie et à leurs encouragements.

*Ce travail n'aurait pas pu être accompli sans les enquêtés. Merci beaucoup à tous ceux qui ont bien voulu me rencontrer, partager avec moi leurs expériences, leur vie quotidienne et leurs sentiments. Ils m'ont consacré beaucoup de leur temps avec patience.*

*Enfin, j'exprime ma gratitude à mes amis, ZHANG Fangzhou, SUN Ye, ZHU Xiaodi et WANG Fei, et aussi à leurs familles, pour l'aide précieuse et le soutien apportés depuis les premiers jours jusqu'aux relectures du texte. Merci d'avoir partagé mes bonheurs, mes douleurs, mes plaintes et mes grandissements dans ces dernières années. Je tiens également à remercier avec chaleur ma famille, qui m'a accompagnée et soutenue tout au long de ce travail. Je leur dédie ma thèse !*

*Je vais continuer mon chemin en sociologie. Toujours sur la route, toujours grandissant, on peut découvrir un territoire inexploré et fascinant, comme l'aube grise qui se lève à l'est à ce moment.*

# Sommaire

<i>Remerciements .....</i>	<i>3</i>
<i>Sommaire.....</i>	<i>5</i>
<i>Résumé .....</i>	<i>7</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>8</i>
 <i>Introduction générale .....</i>	 <i>9</i>
 <i>Première partie</i>	
 <i>Problématique et méthodologie .....</i>	 <i>11</i>
 <i>Chapitre 1 En quoi peut-on parler de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?.....</i>	 <i>25</i>
 <i>Chapitre 2 Travail de terrain et méthodologie .....</i>	 <i>49</i>
 <i>Deuxième partie</i>	
 <i>Les cadres d'un système de relations professionnelles émergent.....</i>	 <i>63</i>
 <i>Chapitre 3 Les évolutions du contexte juridique et socio-économique.....</i>	 <i>67</i>
 <i>Chapitre 4 Quels sont les acteurs du système de relations professionnelles en Chine ?.....</i>	 <i>121</i>
 <i>Troisième partie</i>	
 <i>Deux entreprises publiques.....</i>	 <i>147</i>
 <i>Chapitre 5 Le cas de KD .....</i>	 <i>151</i>

<i>Chapitre 6 Le cas d'Alcatel-Lucent.....</i>	<i>229</i>
<i>Chapitre 7 Dynamiques comparées des deux entreprises.....</i>	<i>313</i>
<i>Conclusion générale .....</i>	<i>341</i>
<i>Bibliographie .....</i>	<i>347</i>
<i>Annexes .....</i>	<i>371</i>
<i>Table des matières .....</i>	<i>401</i>
<i>Table des illustrations .....</i>	<i>407</i>

# **Dynamiques des relations professionnelles dans les entreprises publiques en Chine : le cas de deux entreprises de Shanghai**

## **Résumé**

Cette thèse examine la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises publiques en Chine, à partir de deux monographies réalisées dans des établissements situés à Shanghai.

Elle s'interroge notamment sur les conséquences des transformations du secteur public dans le prolongement des réformes engagées dans les années 1980. Ces réformes conduisent à distinguer véritablement les intérêts des salariés de ceux des directions d'entreprise. En ce sens, elles ouvrent la voie à l'émergence d'un système de relations professionnelles.

Elle s'attache à l'analyse des politiques du personnel dans ces entreprises, marquées par une autonomisation croissante à l'égard des autorités publiques, à la transformation du rôle du syndicat dans ce contexte et à l'action collective des salariés notamment dans le contexte de restructurations et d'incertitude sur l'avenir de l'entreprise.

## **[Mots-clés]**

Relations professionnelles, État, entreprise publique, conflit du travail, syndicat, Chine, *exit / voice*, droit du travail, contrat de travail

# **Dynamics of Employments Relations in State-owned Enterprises in China : two company case studies in Shanghai**

## **Abstract**

This thesis examines the dynamics of employments relations in state-owned enterprises in China based on monographs produced in the Shanghai branches of two companies.

In particular, it is intended to discuss the impact of transformations in the public sector from reforms in the 1980s. These reforms led to truly distinguish the interests of labor from those of management. In this sense, they paved the way for the emergence of a system of employments relations.

This thesis focuses on the analysis of human resource policies in these companies, which were marked by increasing independence from the public authorities, the changing role of the union in this context, and the collective action of workers in the context of restructuring and uncertainty about the future of the company.

## **[Keywords]**

Employment relations, state, state owned enterprise, labor dispute, union, China, exit / voice, labor law, employment contract



# **Introduction générale**



Dans le contexte chinois de la transition d'une économie planifiée à une économie de marché, on pourrait penser que le processus dominant est celui d'une libéralisation des activités économiques remettant en cause les régulations étatiques. Ainsi, la Chine serait devenue un pays capitaliste soumis au régime de la libre entreprise où les rapports de travail se nouent librement. Dans ces conditions, il paraît difficile d'envisager un système de relations professionnelles entendu comme « le réseau de règles »<sup>1</sup> qui encadre les rapports de travail. Les conflits sociaux qui se développent aujourd'hui n'apparaissent ainsi que comme des formes de révolte contre une oppression générale résultant de la généralisation des mécanismes du marché, tant dans les transactions économiques que dans la détermination des conditions de travail. Pourtant, comme nous allons le voir, si les conflits collectifs sont aujourd'hui une réalité reconnue en Chine, ces conflits s'inscrivent dans un ensemble important de règles élaborées au cours de la réforme engagée au début des années 1980. Il faut également souligner que ce processus de réforme a profondément remis en cause l'existence d'entreprises d'État liées au mécanisme du Plan. Mais, comme nous allons le voir dans cette thèse, il existe toujours des entreprises publiques en Chine. En revenant sur cette situation, nous nous demanderons donc si l'existence de ces entreprises publiques s'accompagne de rapports de travail spécifiques, en tentant de voir si ces rapports sont l'héritage de la période de la planification ou bien s'ils sont le produit de ces régulations nouvelles qui ont émergé de la réforme.

### **1. L'émergence d'un nouveau système de relations professionnelles**

Le développement industriel de la Chine repose en grande partie sur des coûts salariaux très faibles qui se traduisent par une forte dégradation des conditions de travail. Grâce à cet atout que représente un faible coût de la main-d'œuvre dans une économie globalisée, elle a attiré de nombreux investisseurs étrangers, que ce soit par des investissements directs de grandes multinationales ou par la sous-traitance des activités de production à des entreprises locales. Dans ce contexte, on constate une montée régulière des conflits sociaux relatés par la presse mondiale comme

---

<sup>1</sup> Voir « web of rules », John T. DUNLOP (1958), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, 1993, p.51. et aussi voir Clark KERR and Abraham SIEGEL (1955), The Structuring of the Labor Force in Industrial Society: New Dimensions and New Questions, *Industrial and Labor Relations Review*, January 1955, Vol. 8 Issue 2, pp.163-164.

dernièrement la grève et les manifestations des salariés de l'usine Yue Yuen de Dongguan pour obtenir de meilleurs salaires et faire respecter leurs droits<sup>1</sup>. Les organisations internationales de défense des droits de l'homme jouent un rôle important pour donner à ces conflits un retentissement dans les médias internationaux et organiser la défense des droits des salariés devant les tribunaux. Mais la faiblesse du droit du travail est telle que les formes d'action des travailleurs peuvent atteindre des extrémités, comme le suicide en 2010 de treize jeunes travailleurs de Foxconn. Ces situations spectaculaires et fortement médiatisées mettent en évidence ce fait social nouveau que représente la grève, dans un pays où cette pratique était jusqu'ici peu reconnue.

Mais, paradoxalement, c'est aussi par la reconnaissance progressive d'un droit du travail avec notamment la loi de 2007 sur le contrat de travail, que cette réalité de la conflictualité sociale fait l'objet d'une reconnaissance nouvelle tant pour les travailleurs, que pour les employeurs et les autorités du pays. La loi de 2007, mise en œuvre en 2008, s'est traduite par une explosion du nombre de contrats de travail signés, en sortant ainsi les activités productives de cette « informalité » importante qui a accompagné les réformes engagées depuis les 1980, avec aujourd'hui plus de 90 % de contrats signés dans les entreprises de plus de 1000 salariés, contre 20 % en 2008. Elle s'est aussi accompagnée d'une forte croissance des conflits sociaux enregistrés par les statistiques officielles (*Bulletin officiel de statistiques*) avec une augmentation de 50 % en 2008 pour atteindre le chiffre de 690 000 conflits déclarés<sup>2</sup>. Depuis, les conflits croissent constamment (environ un tiers par an) en touchant les entreprises multinationales implantées sur la Côte est comme Honda ou Foxconn avec pour objectif d'obtenir des augmentations de salaires et de meilleures conditions de travail. Cette forte conflictualité sociale contraste avec ce que l'on constate dans les pays occidentaux, où la grève régresse au profit de formes non traditionnelles des conflits qui n'impliquent pas d'arrêts de travail<sup>3</sup>. De plus, elle fait apparaître la singularité d'un système de relations professionnelles dans lequel le syndicat ne semble pas peser,

---

<sup>1</sup> Voir « En Chine, des dizaines de milliers d'ouvriers en grève », *Le Monde*, 17 avril 2014.

[http://www.lemonde.fr/asi-pacifique/article/2014/04/17/chine-des-dizaines-de-milliers-d-ouvriers-en-greve\\_4403107\\_3216.html](http://www.lemonde.fr/asi-pacifique/article/2014/04/17/chine-des-dizaines-de-milliers-d-ouvriers-en-greve_4403107_3216.html)

<sup>2</sup> Lao dong he tong fa shi shi hou he tong qian ding lv you bu zu 20 % ti sheng zhi 93 % (劳动合同法实施后, 合同签订率由不足 20% 提升至 93%, The labor contract signing rate increased from less than 20% to 93% after the implementation of *Labor Contract Law*), *People*, <http://politics.people.com.cn/GB/1026/8932537.html>.

<sup>3</sup> Guy GROUX & Jean-Marie PERNOT (2008), *La grève*, Paris, Presses de Sciences Po ; Baptiste GIRAUD (dir.) (2010), « Les métamorphoses de la grève », *Problèmes économiques et sociaux*, n° 969.

la plupart du temps, sur le déclenchement des conflits.

Pour comprendre cette singularité des relations professionnelles en Chine, il faut revenir sur les transformations que ce pays a connues depuis les réformes des années 1980 lancées par DENG Xiaoping, comme le montrent de nombreux travaux. Le point de départ de ces réformes a été celui d'une économie planifiée, dans laquelle les activités de production sont prises en charge par des unités de travail (*danwei*). Ces unités de travail qui se sont constituées au cours des années 1950 étaient directement liées à l'État dans le cadre de la planification. Elles répondaient aux objectifs de production fixés de manière centralisée, en recevant directement leurs ressources de l'État. Les travailleurs étaient affectés administrativement à ces unités (emploi à vie), sans avoir le droit de changer librement d'emplois, ni de se déplacer. Ils bénéficiaient dans ces unités de travail de nombreux services, comme le logement, la scolarisation des enfants, les soins médicaux, et continuaient à dépendre de cette unité de travail pour le paiement de leurs retraites. En ce sens, l'unité de travail constituait une véritable communauté de vie, dans laquelle le travail était étroitement lié au reste de la vie. On se trouvait ici dans une situation proche du paternalisme d'entreprise, où toute la vie des travailleurs est prise en charge par celle-ci. Cela explique sans doute la faiblesse des conflits sociaux à cette époque, du fait d'un contrôle social très important sur les individus à la fois à travers les services sociaux et les différents organes du Parti Communiste. Mais il ne faut pas minimiser l'existence de mouvements de mécontentement dans ces unités de travail, qui prenaient probablement d'autres formes que la grève. De plus, la Révolution Culturelle avait provoqué de nombreux désordres notamment en remettant en cause l'autorité des dirigeants. L'arrivée au pouvoir de DENG Xiaoping au moment de la disparition de MAO Zedong, puis de ZHOU Enlai, a ainsi été marquée par une restauration de l'ordre social qui avait été fortement ébranlé par les troubles de cette Révolution Culturelle.

La sortie d'une économie planifiée vers une économie de marché ne s'est réalisée que progressivement. Elle a concerné tout d'abord l'agriculture, à travers une remise en cause de la culture collective des terres et l'attribution de celles-ci aux paysans. Cela a créé un flux de population important dans le pays qui a été absorbé

dans un premier temps par les *danwei*<sup>1</sup>. Puis les réformes se sont appliquées ensuite aux *danwei* avec d'une part une remise en cause progressive de l'emploi à vie, dès les années 1980 (premiers règlements de 1986) et d'autre part une autonomisation tout aussi progressive de ces unités, à l'égard des ressources publiques. C'est ainsi que la première loi de 1994 sur le travail a introduit le contrat comme base des relations entre les entreprises et les travailleurs. Cela s'est poursuivi avec la création du *maiduan* pour indemniser les travailleurs « descendus de leur emploi » (*xiagang*), pour organiser des licenciements massifs afin de restaurer la compétitivité des entreprises. Dans le même temps, les unités de travail ont pris leur indépendance à l'égard de l'État, pour devenir des entreprises responsables de leur comptabilité et de leur rentabilité. Cela a débouché sur la loi de 1992<sup>2</sup> transformant ces unités de travail en sociétés anonymes par actions.

La transition menant d'une économie planifiée à une économie de marché ne résulte donc pas simplement du développement d'un secteur privé ne dépendant pas de l'État. Certes, la région « spéciale » du Sud Ouest (Shenzhen) est devenue la base privilégiée pour une implantation d'usines à capitaux étrangers. Mais, dans le reste de la Chine, la transition vers une économie de marché est passée d'abord par une transformation des *danwei* parallèlement à l'implantation d'entreprises privées. Un nombre important d'unités de travail a été ainsi éliminé, par leur faillite, en suscitant des difficultés sociales importantes pour les travailleurs confrontés à la disparition de leur entreprise. Les autres unités de travail se sont transformées, avec une ouverture de leur capital à des actionnaires privés. De nombreuses études ont analysé le désarroi des travailleurs à cette époque, car ils devaient faire face soit à la perte de leur emploi, soit à une transformation de leur situation juridique en passant d'un emploi géré administrativement à un contrat de travail<sup>3</sup>. Dans ce contexte, les organisations de contrôle social présentes au sein de l'unité de travail comme le Comité du PCC et le Syndicat officiel qui restent attachés à la direction de l'unité de travail. Cela explique probablement en grande partie le développement de premiers conflits collectifs

---

<sup>1</sup> Pour suivre la constitution historique de cette « unité de travail » comme « unité de pratiques » et sa remise en cause dans les années 1990, voir Pierre MIEGE (2005), *Les évolutions de la danwei dans la Chine des réformes : une analyse des changements de la société urbaine*, thèse pour doctorat de sociologie, EHESS.

<sup>2</sup> « Règlements sur le changement des mécanismes de gestion des entreprises industrielles d'État » de 1992, Cf. les Annexes sur les Lois et règlements sur les entreprises publiques et le travail après 1978.

<sup>3</sup> Mary E. Gallagher (2005), « Use the Law as Your Weapon ! Institutional Change and Legal Mobilisation in China », in Neil J. Diamant, Stanley B. Lubman and Kevin J. O'Brien, *Engaging the Law in China. State, Society and Possibilities for Justice*, Stanford, Stanford University Press, pp. 54-83.

pendant cette période de transition, dans lesquels le syndicat ne jouait qu'un faible rôle.

Les réformes engagées dans les années 1980 se sont donc traduites par une remise en cause progressive de l'entreprise comme *danwei* (l'unité de travail), dans un double mouvement d'autonomisation des entreprises elles-mêmes par rapport à l'État et de remise de l'emploi à vie fondé sur l'appartenance à cette unité. Les entreprises publiques, jusque-là considérées comme des services de l'État planificateur, ont fait figure de laboratoire avant que ne se développe un secteur privé issu en partie de ce secteur public. Accompagnant la reconnaissance des entreprises comme entités comptables spécifiques, devant présenter des résultats économiques équilibrés, puis comme sociétés anonymes, les premières lois sur travail ont encouragé une certaine liberté de circulation des travailleurs notamment à la suite de la restructuration de ces unités de travail. Mais, cette liberté de circulation représente plutôt une tolérance des autorités, dans la mesure où le *hukou*, créé dans les années 1950 pour fixer les populations rurales et urbaines, n'a pas été aboli. Il reste important pour permettre l'accès des individus aux services publics (école) et sociaux (soins médicaux), ce qui aboutit à l'existence d'une population importante de « travailleurs flottants » originaires des campagnes (*nongmingong*) qui ont migré dans des villes, par exemple, à Shanghai ou Shenzhen, mais ne peuvent pas avoir accès à ces services. Cette institution du *hukou* est donc la base d'une ségrégation importante pour ces *nongmingong* qui travaillent pour des salaires misérables et doivent en même temps payer ces services publics et sociaux.

De plus, ces lois sur le travail sont souvent restées inappliquées ce qui a conduit à des situations confuses dans lesquelles on ne savait plus véritablement si les travailleurs étaient des salariés ou des entrepreneurs<sup>1</sup>. De manière générale, certains chercheurs ont parlé d'une « informalisation »<sup>2</sup> de l'économie chinoise au cours de ce processus de réforme des unités de travail. On peut penser que cette transition vers une économie de marché (dite « économie socialiste de marché ») est aujourd'hui réalisée en grande partie. La loi de 2007 sur le contrat de travail semble ainsi être

---

<sup>1</sup> Gilles GUIHEUX (2004), « Le nouveau « retournement » des corps et des esprits en Chine : La mise à leur compte des travailleurs licenciés du secteur d'État », *L'Homme et la Société. Revue internationale de recherches et de synthèses en sciences sociales*, « Travail globalisé, travail singulier », N° 152-153, pp. 97-128.

<sup>2</sup> Sarosh KURUVILLA, Ching Kwan LEE, Mary E. Gallagher (eds.) (2011), *From Iron Rice Bowl to Informalization*, Cornell University Press.

devenue la norme générale de référence pour les rapports de travail. C'est dans ce contexte que l'on peut observer un développement nouveau des conflits collectifs, mais aussi des recours devant la justice, notamment pour obtenir de meilleures conditions de travail. Ces conflits ont fait l'objet de nombreuses études<sup>1</sup>, en apportant un éclairage important sur le nouveau système de relations professionnelles qui a émergé depuis ces trois dernières décennies.

## **2. La place des entreprises publiques dans la Chine actuelle**

Dans cette situation nouvelle qui résulte du processus de réforme engagé depuis plus de trente ans, les entreprises d'État qui étaient auparavant des unités de travail ont beaucoup évolué. Un certain nombre d'entre elles ont disparu. Les autres se sont transformées en sociétés anonymes, avant de voir leur capital transféré à des actionnaires privés en totalité ou en partie. Il devient donc difficile de faire la distinction entre des entreprises publiques et des entreprises privées. De manière générale, la plupart des entreprises ont bénéficié de capitaux privés par leur introduction sur les marchés financiers. Mais il reste un nombre important d'entreprises qui sont dominées par un actionnariat public. On compte ainsi 143 000 entreprises publiques en 2008, sur environ 4 millions d'entreprise. De plus, au sein de ces entreprises publiques, les *yangqi* constituent de très grandes entreprises qui occupent une place cruciale dans le développement de la Chine. La gestion de ces *yangqi* est centralisée dans un organisme gouvernemental, le SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*). Ainsi, si la réforme a fait émerger un secteur privé aujourd'hui prédominant, l'État conserve, à travers ces très grandes entreprises, un levier stratégique pour contrôler le développement de certaines branches jugées essentielles pour le pays.

Dans cette perspective, ces très grandes entreprises publiques comptent parmi les

---

<sup>1</sup> Voir CHANG Kai, William BROWN (2012), From individual to collective labor relations. Transformation of collective labor relations and evolution of labor policy in China, ILERA 16th World Congress, July 2012 ; Claude DIDRY et WU Tong (2010), 'Gouverner le travail par la Loi'. Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai, *Droit et Société*, 76, pp. 589-613 ; CHEN Feng (2003), Industrial Restructuring and Workers' Resistance in China, *Modern China*, 29 (2), pp. 237-262 ; Fang Lee COOKE (2013), New Dynamics of Industrial Conflicts in China: Causes, Expressions and Resolution Alternatives, in Gregor GALL, *New Forms and Expressions of Conflict at Work*, Palgrave, Macmillan, pp. 108-129 ; Ching Kwan LEE (2007), *Against the Law. Labor Protests in China's Rustbelt and Sunbelt*, Berkeley, Los Angeles, London, University of California Press.



plus dynamiques en Chine notamment par leur rentabilité. Dans certains cas, ces très grandes entreprises se sont étendues en rachetant des entreprises privées en difficulté, comme nous le verrons dans le cas de KD / Sinopec. Elles regroupent environ 64 millions de salariés, ce qui n'est pas négligeable. Cela conduit à se demander si on peut identifier un système de relations professionnelles spécifiques à ces entreprises, qui les distinguerait de ce que l'on rencontre dans les entreprises privées. Certes, ces entreprises sont soumises au droit commun du travail tel que le définit notamment la loi de 2007 sur le contrat de travail. Mais en restant sous le contrôle de l'État, elles ont dû appliquer les règles de droit de manière plus rigoureuses que dans les entreprises passées sous contrôle privé. De plus, elles se caractérisent par une forte continuité dans la présence des organismes de contrôle social que constituent le Comité du PCC et le Syndicat (AFCTU). La question est donc de savoir si cette continuité avec la période de l'économie planifiée a permis d'éviter le développement de conflits collectifs comparables à ce que l'on constate dans les autres entreprises. Elle est aussi de savoir si le rôle du syndicat a évolué et, plus généralement, de voir ce que sont devenues les régulations entourant les rapports de travail.

Compte tenu de la faiblesse actuelle des recherches sur ces entreprises publiques, il était donc nécessaire d'engager une enquête pour pouvoir apporter des réponses à cette question. Pour saisir finement les régulations du travail dans ces entreprises publiques, il fallait partir d'une recherche monographique permettant de retracer ces régulations à partir d'entretiens menés avec les acteurs, employeurs, salariés, représentants syndicaux, en les rapportant aux règles de droit organisant les rapports de travail et l'action syndicale dans l'entreprise. La thèse présentée ici vise donc à exposer les résultats de cette enquête menée dans les établissements shanghaiens de deux *yangqi*, en procédant au préalable à un examen des cadres juridiques issus du processus de réforme engagé à partir des années 1980.

### **3. Démarche de la thèse**

La thèse est organisée en trois parties. Dans une première partie, je reviendrai, au cours du premier chapitre, sur les outils d'analyse théoriques qui me permettront de préciser la problématique d'ensemble. Puis dans un second chapitre, je développerai les dimensions empiriques de mes enquêtes. La deuxième partie sera plus

explicitement historique, en revenant sur l'élaboration progressive d'un droit du travail (troisième chapitre) et sur la constitution des acteurs 'officiels' du système de relations professionnelles en Chine. Dans une troisième partie, un premier chapitre présentera la monographie de l'entreprise KD, puis un deuxième chapitre portera sur l'entreprise ALS. Enfin, un troisième chapitre présentera les enseignements qui résultent de la comparaison de ces deux cas.

*Première partie*  
**Problématique et méthodologie**



Dans le cadre du socialisme planifié, il est difficile d'identifier un employeur et des salariés. En effet, les entreprises n'existent pas en tant que telles, mais se présentent comme des unités de travail (*danwei*), c'est-à-dire des services rattachés à l'État central ayant vocation à remplir les objectifs fixés par le plan. Les unités de travail appartiennent théoriquement au « Peuple », de sorte que les travailleurs sont considérés comme faisant partie de l'ensemble des propriétaires. Les comités du Parti Communiste y jouent un rôle dirigeant, en réduisant le syndicat à une « courroie de transmission », pour relayer son action au niveau de la discipline de travail et de la gestion des équipements collectifs. Il paraît donc quasiment impossible d'identifier ici un « système de relations professionnelles » sous les traits qu'en donnent John Dunlop dans l'ouvrage qu'il publie en 1958 à partir, principalement, de la situation américaine à cette époque.

Les réformes engagées par DENG Xiaoping à partir de 1978 ont conduit cependant à conférer aux entreprises une autonomie de gestion jusqu'alors inédite, avec une obligation de rentabilité pour ne pas disparaître. Parallèlement à cette réforme des entreprises, le statut des travailleurs connaît également une évolution très importante. Il passe de l'affectation administrative, assignant les travailleurs à un emploi salarié, à un système permettant d'envisager des suppressions d'emplois pour engager le redressement d'une rentabilité qui devient obligatoire. On commence à voir se dessiner une distinction plus claire entre dirigeants d'entreprise et salariés, même si, en l'absence de liberté syndicale, le syndicat officiel demeure la plupart du temps incarné par la direction de l'entreprise. Progressivement, la situation des travailleurs se rapproche de celle des salariés occidentaux. Certes, il demeure difficile de parler d'un véritable « système de relations professionnelles » au sens d'un système composés d'acteurs qui à travers leurs échanges élaborent des règles de travail<sup>1</sup>. Au cours des années 1980-1990, la remise en cause du statut administratif des travailleurs s'est accompagnée de premières lois peu appliquées ce qui a créé une « informalisation massive »<sup>2</sup> du travail. Mais on a vu apparaître de premiers conflits

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT et Annette JOBERT (2011 [2008]), *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, Paris, A. Colin, coll. U.

<sup>2</sup> Sarosh KURUVILLA, Ching Kwan LEE, Mary E. Gallagher (eds.) (2011), *From Iron Rice Bowl to Informalization*, Cornell University Press.

sociaux, débouchant parfois sur de premières négociations. La situation a beaucoup évolué, avec la loi de 2007 sur le contrat de travail qui connaît un degré d'application nettement plus important. Il semble que se développe une véritable prise de conscience des salariés, conduisant à penser que se joue actuellement la découverte d'un « système de relations professionnelles » encore en voie de constitution.

Si la situation des entreprises privatisées par les réformes est aujourd'hui relativement bien documentée, l'ambition de la thèse que nous présentons est de voir ce qu'il en est dans les entreprises publiques. Cela implique donc dans **un premier chapitre** de saisir la notion de « système de relations professionnelles » pour voir en quoi il est possible de tenter de l'identifier dans ces entreprises publiques. Ce sera l'objet de notre premier chapitre.

Face à une dynamique historique loin d'être stabilisée dans un pays encore très loin d'un État de droit démocratique, la démarche suivie pour analyser et identifier l'émergence des relations professionnelles dans le monde des entreprises publiques implique des observations plus qualitatives. Elle implique de voir comment les acteurs interprètent et mobilisent les règles de droit pour saisir leur activité professionnelle. Pour cela, nous verrons qu'il est nécessaire de prendre comme point de départ les transformations institutionnelles engagées par DENG Xiaoping en ayant donc une connaissance préalable des règles juridiques, non seulement dans le domaine du travail mais également dans la détermination des entreprises et plus particulièrement dans la détermination de ce que l'on entend aujourd'hui par « entreprise publique ». Cela nous conduira ensuite à mettre l'accent sur l'apport des entretiens avec les acteurs eux-mêmes, et notamment les salariés, pour dégager la manière dont ils envisagent le travail tant dans ses dimensions individuelles que collectives. Après un retour sur ces bases de l'observation empirique, **le chapitre 2**, « Le travail de terrain et méthodologie », justifiera le choix de deux terrains d'observation choisis en raison de leur diversité, et le choix de leur localisation à Shanghai, véritable « ville-transition » entre l'exubérance de la « zone pilote » autour de Hongkong, de Shenzhen et de Canton, et la froideur bureaucratique de Pékin. Nous reviendrons ainsi sur le déroulement de mon travail de terrain à Shanghai (les entretiens, l'observation directe et la lecture de documents et d'articles de presse, etc.). Dans un premier temps, je présenterai les deux entreprises étudiées et les raisons de mon choix avant de ma

méthode de recherche. Les règles et de droits, les documents et les articles de presse des entreprises constituent également des éléments d'information qui se sont révélés très utiles pour l'analyse.





## Chapitre 1

### En quoi peut-on parler de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?

La planification dans la Chine maoïste se traduit par une activité productive organisée centralement sous la tutelle de l'État, répartie entre des « unités de travail » au sein desquels les travailleurs sont affectés administrativement. Les réformes engagées par DENG Xiaoping à la fin des années 1970 ont remis en cause progressivement cette situation, en transformant les unités de travail en entreprises soumises à une exigence de rentabilité. Pour cela, le statut administratif des travailleurs a été également petit à petit relâché, par des lois introduisant l'institution du contrat de travail. Mais finalement, ce droit du travail en gestation a surtout donné aux directions d'entreprise la possibilité de licencier les travailleurs, avant la grande loi de 2007 qui a imposé la formalisation du contrat de travail<sup>1</sup>. Ainsi, on peut dire que le travail en Chine est passé d'une organisation hiérarchisée dominée par les dirigeants du Parti Communiste, mais assurant aux travailleurs un bien-être minimum en dehors des périodes de crise (Grand Bond en Avant, Révolution Culturelle) dans ces « unités de travail » intégrant services d'éducation des enfants, services médicaux, équipements de loisir, à une organisation informelle dans laquelle le statut des travailleurs est devenu très fluctuant. Cette « informalisation » du travail peut aller jusqu'à transformer les ouvriers en « entrepreneurs » et la direction en agent immobilier, qui loue les locaux et les équipements à ces derniers<sup>2</sup>. Dans ce cas, les ouvriers travaillent dans l'entreprise avec leur famille et vivent de la vente de leur production à des négociants. Ils reversent à la direction de l'entreprise un loyer permettant d'assurer la rentabilité de ce qui était initialement une unité de travail.

Toutes ces évolutions, parfois très contradictoires, ne permettent que très difficilement l'identification de « relations professionnelles ». Dans le premier cas, tous les autres acteurs (individuels et collectifs) sont absorbés par l'État qui devient

---

<sup>1</sup> ZHENG Aiqing (2008), « *Analyse des dix points chauds sur le droit du contrat de travail* », La maison d'édition du travail et de la sécurité sociale, 1<sup>ère</sup> édition.

<sup>2</sup> Gilles GUIHEUX (2003), « D'une entreprise d'État à un marché spécialisé : la reconversion d'un espace économique urbain dans la province du Hunan », *Perspectives Chinoises*, 77, juillet-août 2003, pp. 4-17.

l'acteur unique des « relations professionnelles », en rendant finalement absurde le terme même de relations professionnelles dans la mesure où il n'y a qu'un acteur, et donc pas de « relations ». Dans le deuxième cas, la transformation de l'unité de travail décrite par Gilles Guiheux se traduit par son éclatement en une multitude de petits entrepreneurs faisant travailler leur famille, ce qui transforme la direction de l'entreprise en agence immobilière. Là encore, un acteur absorbe tous les autres, c'est l'employeur, sous la forme de ces petits artisans coexistant dans les locaux de l'ancienne unité de travail, en se substituant à un État qui se dissout dans un « laisser-faire » qui peut aller jusqu'à la corruption parasitant les bénéfices de l'activité de production.

La notion de « système de relations professionnelles » forgée par Dunlop dans le cadre de sa pratique arbitrale au cours des années 1950 aux États-Unis atteint ici ses limites, elle implique de sérieux aménagements pour être adaptée à la situation chinoise. Comme nous le verrons, la dimension de « régulation autonome » envisagée par Jean-Daniel Reynaud est une base intéressante pour aborder une situation économique dominée par l'« informalisation » dans laquelle cette « régulation de contrôle » constituée par la planification communiste se dissout pour céder la place à un pouvoir public minimum et parasitaire. Il faut attendre que le droit du travail prenne une importance nouvelle, d'abord pour les travailleurs eux-mêmes puis sous les effets de la loi de 2007, pour que ce cadre du contrat de travail constitue la base d'une véritable liberté de choix des travailleurs, tant individuelle à travers la mobilité d'un emploi à un autre, que collective, à travers des conflits sociaux dans lesquels le syndicat officiel ne joue que rarement le rôle d'un arbitre, et fréquemment celui de représentant de la direction de l'entreprise. Cela nous conduira à proposer de prolonger cette conception de la liberté de choix qui correspond pour Amartya Sen à la « capability » des personnes<sup>1</sup>, par le modèle très heuristique avancé par Albert O. Hirschman, *exit, voice, loyalty*, pour analyser les dynamiques organisationnelles.

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, 54-2, pp. 335-367.

## **1.1. Des relations professionnelles « en émergence » ?**

Comme le rappelle John Dunlop (1993 [1958]), la notion de « système de relations professionnelles » n'est pas un concept théorique à validité générale. Il est un outil permettant à un praticien tel que Dunlop d'intervenir dans la résolution des conflits sociaux américains (des années 1950 aux années 1990). Cet outil vise à saisir la dynamique des règles négociées dans les interactions de travail. Cette dynamique ne se réduit ni à une base économique, reposant sur le primat des déterminismes technologiques et financiers, ni à une conception de gestion, dans la mesure où elle implique de prendre en compte les initiatives de cette catégorie fondamentale que constitue les salariés. Pour saisir la dynamique et le renouvellement des régulations dans le travail, Dunlop suggère ainsi de partir des formes de représentation collective des travailleurs et notamment les syndicats, telles qu'on les institue la législation dans les États de droit véritablement démocratiques. Cette notion orientée par une démarche de « praticiens » comme le souligne Dunlop (1993 [1958]) suppose des adaptations permanentes, comme il le montre dans l'avant-propos à l'édition de 1993.

### ***1.1.1. Le système des relations professionnelles de Dunlop***

Pour Dunlop, le système des relations professionnelles se définit comme « the relations among these workers and managers, and their organizations, are formally arranged in the industrial society outside the family and distinct from political institutions, although the family and political institutions may in fact be used to shape or control relations between managers and workers at the industrial work place. »<sup>1</sup>. Il souligne que ce système a d'abord une dimension de régulation, de production de règles, ce qui signifie que l'analyse des relations professionnelles doit envisager avant tout : « the full range of rule marking that governs the work place is outside the scope of an economic system but central to an industrial relations system. »<sup>2</sup> Cette focalisation sur les règles et la régulation conduit à envisager de manière très ouverte la notion de « système de relations professionnelles », y compris en l'absence

---

<sup>1</sup> Clark KERR, Frederick H. HARBISON, John T. DUNLOP and Charles A. MYERS (1955), "The Labor Problem in Economic Development: a framework for a reappraisal", *International Labor Review*, March 1955, Vol. LXXI, No. 3, pp.223-235.

<sup>2</sup> John T. DUNLOP (1993[1958]), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, p.46.

d'institutions de représentation collective des acteurs.

On peut dire que Dunlop prend, dans un premier temps, les acteurs du système de relations professionnelles comme des « données » dans un contexte général qui ne dépend pas d'eux. Ces acteurs sont l'organisation des dirigeants et de leurs représentants dans les fonctions de contrôle ou de maîtrise ; l'organisation des travailleurs (n'appartenant pas à la direction) et de leurs porte-parole ; les institutions publiques spécialisées (et les institutions privées spécialisées créées par les deux acteurs précédents) dont la fonction est d'assister les deux acteurs dans leurs relations. Les deux premières organisations sont en liaison directe l'une avec l'autre, en ce que les dirigeants, à leurs divers niveaux, donnent des ordres que les travailleurs, aux niveaux correspondants, doivent exécuter. En même temps, les protagonistes d'un système de relations professionnelles agissent les uns sur les autres dans un réseau qui comprend trois séries de données. Ces traits de l'environnement du système sont déterminés par la société dans son ensemble et par les autres sous-systèmes qui la constituent ; ils n'ont pas à être expliqués dans le système lui-même – mais ils jouent un rôle décisif pour la forme que prennent les règles produites par les acteurs. Les aspects significatifs des contextes dans lesquels les acteurs interviennent sont les suivants : les caractéristiques technologiques des conditions de travail et de vie de travail ; les contraintes économiques et financières qui pèsent sur les acteurs ; la structure politique et géographique du pouvoir dans la société. Les caractères technologiques des conditions de travail ont des conséquences très importantes pour un système de relations professionnelles. Elles influencent les formes d'organisation de la direction et des travailleurs, les problèmes de contrôle, le type de main-d'œuvre et les possibilités d'intervention des pouvoirs publics<sup>1</sup>. Il reste alors à analyser les activités propres du système de relations professionnelles, qui se caractérise par la régulation, la production de règles selon une dynamique propres aux acteurs en présence.

La notion du système de relations professionnelles, été forgée principalement par John T. Dunlop, pour rendre compte de la dynamique, les règles, qui encadrent le travail dans un lieu de travail, à partir des relations entre les travailleurs et les

---

<sup>1</sup> François SELLIER (1976), *Les relations industrielles : principes et politiques*, Paris : Presses universitaires de France, pp. 88-90.

managers. Cette notion de système de relations professionnelles vise à dépasser une conception classique des dynamiques économiques et sociales qui repose sur la distinction de plusieurs contextes, contexte économique, contexte politique et contexte sociale. Selon lui, ce ne sont pas les contextes économique, politique et technologique pris chacune de leur côté qui influencent les règles normatives et procédurales produites par les acteurs du système de relations professionnelles, en vue d'encadrer les rapports individuels et collectifs du travail<sup>1</sup>. Mais au contraire, il faut intégrer ces trois approches pour saisir la dynamique propre des régulations constitutives du système de relations professionnelles, en allant jusqu'à s'interroger sur le terme même de « contexte ». Le contexte n'existe pas en dehors de la manière dont les acteurs, salariés, syndicalistes, employeurs, organisations d'employeurs et représentants de l'État perçoivent la *situation* d'action envisagée.

Cette conception du système de relations professionnelles est été construite par John T. Dunlop dans la perspective d'un praticien qui intervient des années 1950 et se trouve donc obligé d'élaborer un cadre général qui est profondément marqué par la situation de la société américaine des années 1950, c'est-à-dire une société capitaliste et industrielle. Ce système des relations professionnelles est le résultat d'une dynamique historique du capitalisme industriel, avec une concentration des travailleurs dans des lieux spécifiques de travail, qui s'était accompagné d'une distinction entre le travail sur un lieu de travail, d'une part, et la vie familiale dans le domicile d'autre part. Son analyse repose sur une situation historique déterminée, celle des États-Unis des années 1950, dans lesquels les lois Wagner de 1935 ont permis une reconnaissance juridique de l'acteur syndical au terme d'un processus long de lutte des classes et de répression.

Comme on le voit, cette analyse est historiquement et géographiquement située, elle porte sur une société capitaliste et démocratique très différente des sociétés encadrées par un système communisme: la société américaine dans les années 1950, et elle est plus appliquée à l'analyse des sociétés capitalistes des pays occidentaux. Son idée principale est que le travail n'est pas uniquement un acte individuel déterminé par la recherche d'une efficacité technique maximale selon une conception

---

<sup>1</sup> Arnaud MIAS (2012), « Système de relations professionnelles » in Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, coll. Quadrige, Paris, PUF, pp. 648-654.

instrumentale de la rationalité, mais qu'il est également déterminé par des règles prises comme référence dans les interactions entre les acteurs du travail, les travailleurs eux-mêmes, les travailleurs et les employeurs, le tout en rapport avec l'État. Ce qui justifie la définition d'une approche en termes de « relations professionnelles » est que la dynamique de ces règles ne se ramène pas à une simple causalité économique ou à un dirigisme politique, notamment dans des États de droit démocratiques développés tels que les États-Unis et les pays occidentaux.

Pour comprendre ces règles et leurs dynamiques, il faut envisager les travailleurs dans une entreprise où se déroule une activité spécifique par rapport à leurs activités familiales et personnelles que l'on nomme « travail » et qui fait l'objet d'un contrat portant sur le « travail » dans un lieu et une durée déterminés. Dans les pays capitalistes et industrialisés, le droit du travail, qui a émergé à la fin de 19<sup>ème</sup> siècle, définit le contrat de travail, c'est-à-dire une transaction entre un travailleur « salarié » et un « employeur », qui porte sur objet, dont le sens est encore à déterminer, le « travail ». A partir de là, le contrat de travail définit un ensemble de relations entre deux individus, le travailleur salarié et l'employeur et, dans le même temps, il définit la collectivité des travailleurs qui ont le même employeur et sont conduits par là-même à travailler ensemble. Ces travailleurs peuvent défendre leurs intérêts en se regroupant contre l'intérêt de l'employeur, et donc peuvent se mettre en grève. Progressivement, on a assisté à la construction de l'organisation des travailleurs et l'organisation des employeurs pour négocier les conditions de travail applicable dans le contrat individuel de travail. Au syndicat, comme forme de représentations des travailleurs, est conféré une fonction de négocier les règles dans les relations entre les travailleurs et les employeurs.

Cette analyse a connu d'importantes évolutions qui tiennent à la pratique d'arbitrage de Dunlop. Aujourd'hui, dans les pays occidentaux, les pouvoirs de ces organisations syndicales sont moins importants. La définition des conditions de travail est plus individualisée. Si ce système est toujours un système important dans la vie économique et sociale de ces sociétés, cela tient à l'existence de conflits sociaux qui prennent quelquefois des aspects nouveaux, comme le souligne Dunlop dans l'important avant-propos qu'il ajoute à la réédition de son ouvrage en 1893. Ainsi, dans le cas des cueilleurs de concombres ayant un statut de travailleurs indépendants

lorsqu'ils travaillent pour des fermiers qui à leur tour vendent leur récolte à Campbell Soup Company, au début des années 1980, Dunlop est sollicité par le PDG de la multinationale pour arriver à la résolution d'un conflit inédit. Ces travailleurs sont en effet fréquemment des *chicanos* pratiquant le catholicisme et leurs revendications sur les conditions de travail sont relayées par l'Eglise. Des nonnes perturbent alors les conseils d'administration de Campbell Soup Company. Dans son intervention, John T. Dunlop est d'abord conduit à réunir les travailleurs et les fermiers pour redéfinir leurs rapports comme des rapports de travail salariés. La négociation peut s'engager à partir de là, pour définir les assurances sociales et les niveaux de rémunération. Cette situation évoque, d'une certaine façon, la situation de la Chine lorsque les premières réformes ont suscité une informalisation inédite des activités économiques et c'est un des enjeux importants de la loi de 2007 sur le contrat de travail, que de formaliser le contrat en imposant cette formalisation par des sanctions lourdes à l'égard de l'employeur. Ainsi, le système de relations professionnelles américaines pour Dunlop a évolué, sous l'effet d'une perte d'influence des syndicats, mais il n'a pas changé de nature dans la mesure où il demeure possible de le ramener à une démarche de négociation collective une fois définis les termes de cette négociation. Il joue un rôle plus ou moins fort selon les branches et selon les entreprises. Cela conduit de John T. Dunlop à évoquer l'existence de système de relations professionnelles spécifiques pour les États, les branches et les entreprises.

L'interprétation de ce système théorisé par John T. Dunlop par les chercheurs, économistes, sociologues et politologues a elle-même beaucoup évolué, en fonction des périodes historiques, des enjeux dominants des sociétés et de ceux auxquels sont confrontés les salariés<sup>1</sup>.

### ***1.1.2. Comment identifier un système de relations professionnelles en Chine?***

Dans *Industrial Relations Systems*, Dunlop analyse aussi les relations professionnelles dans les pays socialistes en partant du cas de l'Union Soviétique : « The Soviet trade unions were regarded as having a double role, which

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT et Annette JOBERT (2011 [2008]), *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, Paris, A. Colin, coll. U, pp. 5-19.

the regime considered as internally consistent and compatible: They were to carry out under the leadership of the party the objectives of the state, including the enhancement of output and productivity; they were also to exercise the traditional functions of labor organizations to represent and protect the interests of the workers. »<sup>1</sup> Selon Dunlop, « In countries in the Soviet orbit, there is likewise a single line of authority from the national level to the immediate work place, but the authority of the Communist Party is decisive. »<sup>2</sup> C'est une situation proche, à l'époque, de la *danwei* en Chine sous le régime planifié avec une absence de marché du travail, de circulation des travailleurs qui sont *assignés* à leur emploi par une affectation administrative. La contrepartie est une garantie d'emploi à vie, d'un accès aux services sociaux et scolaires et d'une prise en charge des retraites par l'unité de travail. Comme on le voit, il est difficile alors de parler de relations professionnelles, le syndicat ayant une fonction quasiment managériales et les conditions de travail étant définies par les autorités de la planification.

Il en résulte que, après l'établissement d'un régime communiste de 1949, la collectivisation des activités économiques a conduit à une centralisation économique ayant transformé les entreprises en unités de travail « unité de travail » (*danwei*), l'« unité de travail » (*danwei*) est en fait une unité de vie. Les travailleurs sont en famille, en bénéficiant de l'accès à des services publics, comme l'éducation, la médecine et des activités de loisir. Le *danwei* n'est donc pas simplement un lieu de travail (*the work place*), mais englobe tous les aspects des existences individuelles. Dans ce contexte, il est donc difficile d'isoler l'ensemble de règles qui gouverne le lieu de travail, c'est-à-dire un système des relations professionnelles.

La seconde difficulté tient à ce que les « unités de travail » sont vues, dans un régime socialiste centralement planifié, comme la propriété du Peuple. Il est donc difficile d'identifier un employeur, dans la mesure où les travailleurs sont considérés comme étant une des composantes de l'autorité qui dirige les unités de travail (*danwei*). Il en résulte que le syndicat ne correspond pas à ce que l'on entend par ce terme dans les pays capitalistes et industrialisés. Il est en fait une institution de contrôle social placé sous la tutelle du parti communiste. Il participe au contrôle de la

---

<sup>1</sup> John T. DUNLOP (1993 [1958]), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, p.24.

<sup>2</sup> John T. DUNLOP (1993 [1958]), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, p.117.



vie individuelle. Il intervient principalement dans la gestion des activités sportives, culturelles et sociales. Il est donc impossible d'appliquer telle quelle, la classification en trois acteurs qui constituent pour Dunlop les bases du système de relations professionnelles. Il faut souligner aussi que, si la situation a évolué en Chine, les lois parlent toujours d'« unités de travail » (*danwei*) et de « travailleur », sans distinguer les « employeurs » et les « salariés ». Les analyses de Dunlop ne peuvent donc pas être simplement « plaquées » sur la Chine.

Il faut cependant évoquer une spécificité de la Chine, comme pendant la Révolution Culturelle le déclenchement de conflits importants pour intégrer les travailleurs saisonniers issus de l'agriculture dans l'industrie<sup>1</sup>. Avec la perspective d'une économie de marché socialiste ouverte dès le commencement des réformes, les unités de travail ont connu des transformations importantes. Elles sont devenues autonomes, puis ont été soumises à une obligation de rentabilité. Le statut de l'emploi administratif à vie a été remis en question, pour que les entreprises puissent ajuster leurs effectifs à cette exigence de rentabilité. De très nombreuses entreprises ont été liquidées, avec d'importants mouvements de concentration, leur capital a été partiellement, voire totalement privatisé et parfois introduit en bourse. Dans ce processus, les travailleurs ont perdu leur statut et leurs intérêts sont devenus distincts de ceux du management dans la mesure où le travail est considéré comme un coût dans la recherche de rentabilité.

Cela explique que, ces dernières années, des chercheurs chinois se soient appuyés sur la notion de système de relations professionnelles tirée de Dunlop. Mais il ne s'est agi, le plus souvent que de présenter les analyses occidentales, en présentant de manière allusive le système de Dunlop<sup>2</sup>, sans que cela ne débouche sur une démarche claire et systématique. Certains chercheurs sont même allés jusqu'à une critique de Dunlop, mettant en évidence ses limites dans l'analyse de la négociation collective<sup>3</sup>. Certes, Dunlop a indiqué que « the Communist influence in labor organizations, the normative standards for labor-management-government relations

---

<sup>1</sup> Voir Pierre MIEGE (2005), *Les évolutions de la danwei dans la Chine des réformes : une analyse des changements de la société urbaine*, thèse pour doctorat de sociologie, EHESS.

<sup>2</sup> MENG Xing et HE Hongjin (2010), *A Review on Factors Impacting Enterprise Labor Relations*. [http://www.paperedu.cn/paper\\_uj7b5r/](http://www.paperedu.cn/paper_uj7b5r/)

<sup>3</sup> WU Qingjun (2012), La négociation collective et la gouvernance des relations professionnelles sous l'État-conduit, *La recherche de sociologie*, N°3.

symbolized by the International Labor Organization, the larger role of governments as a consequence of being a major employer of industrial labor » a été remise en cause par « the emergence in some places of a new type of professional management in the handling of workers and their organizations »<sup>1</sup>. Mais cela n'a pas conduit à une mobilisation de son analyse, dans les recherches menées aujourd'hui en Chine sur la négociation collective et les rapports de travail.

### ***1.1.3. Le passage de l'économie planifiée à une économie de marché***

Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché ne se réduit pas à un recul de la « réglementation » de l'État, contrairement à ce que pensent les économistes libéraux. Cela implique aussi l'élaboration d'un droit qui organise les transactions économiques entre les acteurs. C'est ce que l'on constate tous les réformes mènent depuis les années 1980. Ces réformes ont notamment eu pour objet de définir progressivement l'entreprise comme une entité autonome, avec une comptabilité spécifique et progressivement une obligation de rentabilité. Cette évolution a abouti en 1992 à la loi sur les entreprises qui a transformé des entreprises en société anonyme par action. On voit donc se dessiner la figure de l'employeur comme représentants des actionnaires.

Dans le même temps, le statut des travailleurs a été remis en cours par la loi du travail de 1994. Cette loi évoque un contrat de travail, mais simplement pour permettre aux directions de se séparer des travailleurs jugés inutiles en vue de redresser leur rentabilité. Elle a laissé dans l'ombre la nouvelle situation juridique des travailleurs, ce qui a conduit à une gigantesque « *informalisation* » de l'économie<sup>2</sup>. Dans cette situation, il n'est toujours pas évident de parler de système de relations professionnelles, dans la mesure où le travail devient invisible et se retrouve quelquefois dans le cadre de la petite entreprise familiale<sup>3</sup>. On se retrouve dans la situation des cueilleurs de concombre que John T. Dunlop décrit dans l'avant-propos de la réédition de 1993. Rappelons que John T. Dunlop décrit la situation de

---

<sup>1</sup> John T. DUNLOP (1993 [1958]), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, p.230.

<sup>2</sup> Sarosh KURUVILLA, Ching Kwan LEE, Mary E. GALLAGHER(eds.) (2011), *From Iron Rice Bowl to Informalization*, Cornell University Press.

<sup>3</sup> Gilles GUIHEUX (2003), « D'une entreprise d'État à un marché spécialisé : la reconversion d'un espace économique urbain dans la province du Hunan », *Perspectives Chinoises*, 77, juillet-août 2003, pp. 4-17.

travailleurs qui récoltent des concombres pour les fermiers en le temps considérés comme les travailleurs indépendants. Il raconte comment il est intervenu comme un médiateur pour arbitrer la révolte de ces cueilleurs de concombre, qui ont revendiqué des meilleures conditions de travail. Mais ces cueilleurs de concombre ne peuvent pas avoir de syndicat, plus qu'ils ne sont pas de salariés.<sup>1</sup> Il a donc fallu que Dunlop demande aux acteurs de signer de véritables contrats de travail. On peut se demander si dans ce cas si Dunlop n'a pas suscité la création d'un système de relations professionnelles qui permette de discuter de salaire, de la durée de travail, des assurances sociales avec les représentants des travailleurs et les représentants des employeurs.

On retrouve une situation un peu analogue en Chine, avec des conflits du travail confus, dans un premier temps, qui ont été menés par des travailleurs qui veulent rétablir la situation qu'ils avaient dans l'« unité de travail »<sup>2</sup>. Mais progressivement, de la loi de 2001 jusqu'à la loi de 2007 sur le contrat du travail (renouvelée en 2013), le contrat de travail est devenu une réalité juridique pour les travailleurs et aussi pour les employeurs. On peut penser que cette situation s'est rapprochée d'un système de relations professionnelles telles que le définit en 1958 John T. Dunlop. Mais dans cette situation nouvelle, les rapports de travail sont d'abord individuels. Les restrictions apportées au droit d'association, dans un pays non démocratique, rendent difficile une organisation collective de travailleurs. Le syndicat officiel, même s'il commence à évoluer, au moins dans sa définition juridique avec la révision de la loi du syndicat en 2001, qui lui donne comme mission de défendre les intérêts des travailleurs, demeure très lié au PCC et se confond toujours avec les directions d'entreprise. Il est donc difficile de considérer le syndicat officiel comme un acteur du système de relations professionnelles. Même si ce syndicat commence à participer à la négociation collective conformément à la loi du syndicat de 2001. On se trouve ici dans une situation bien décrite par CHANG Kai et William BROWN pour analyser la dynamique de relations professionnelles en Chine. Cette dynamique des relations professionnelles repose sur la mobilisation des individus dans des conflits demeurant souvent individuels sans pouvoir prendre une dimension collective, même si une

---

<sup>1</sup> John T. DUNLOP (1993 [1958]), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, pp. 35-36.

<sup>2</sup> Mary E. GALLAGHER (2005) « Use the Law as your Weapon! Institutional Change and Legal Mobilization in China », in Neil J. DIAMANT, Stanley B. LUBMAN, and Kevin J. O'BRIEN (2005), *Engaging the Law in China. State, Society and the Possibility for Justice*, Stanford: Stanford University Press, pp.54-83.

tendance vers une dimension plus collective se dessine<sup>1</sup>.

Cela suscite, au début des années 2000, une recherche plus centrée sur les relations professionnelles en Chine. Bill Taylor est le premier à lancer une analyse sur la situation chinoise en envisageant une dynamique de système de relations professionnelles inspirée de Dunlop. Il montre que le système des relations professionnelles chinois avec une caractéristique de la « *marchéisation* », est dans un processus d'émergence, et que la recherche d'un équilibre dans les relations professionnelles devient un objectif pour des organisations des travailleurs<sup>2</sup>. Cela se retrouve dans les recherches du principal sociologue travaillant sur les relations professionnelles, CHANG Kai, qui a construit un cadre de système des relations professionnelles sur la base des droits des travailleurs. Il croit que les relations professionnelles chinoises sont établies et se développent en fonction du degré de réalisation des droits des travailleurs, conduisant à une transformation inévitable des relations professionnelles d'individuelle à collective<sup>3</sup>. Mary E. Gallagher estime que les relations professionnelles chinoises se sont développées dans le sens de la flexibilité, de l'instabilité et sous le contrôle exclusif de la gestion en raison de l'absence de règlements<sup>4</sup>. La globalisation a créé une opportunité d'expansion rapide du capital, mais avec comme effets directs pour le marché du travail la décroissance du salaire. Les conflits du travail deviennent un problème social. La situation d'équilibre est d'abord bouleversée par la globalisation, en créant une tendance à la « force du capital et à la faiblesse du travailleur » de plus en plus évidente en Chine. Ensuite, la globalisation a représenté un défi grave pour le mode d'ajustement traditionnel et informel des relations professionnelles. L'ajustement de la structure industrielle a eu aussi un grand impact sur le mouvement syndical. La formation et le développement des entreprises multinationales rendent les relations professionnelles transnationales. Enfin, la globalisation oblige le gouvernement à prendre parti. Pour améliorer la compétitivité globale, les gouvernements des pays en voie de

---

<sup>1</sup> CHANG Kai and William BROWN (2012), *From Individual to Collective Labor Relations Transformation of Collective Labor Relations and Evolution of Labor Policy in China*, ILERA 16th World Congress.

<sup>2</sup> Bill TAYLOR, CHANG Kai, LI Qi (2003), *Industrial Relations in China*, Edward Elgar Publishing, Inc.

<sup>3</sup> CHANG Kai (2004), *Theory of workers' rights research on the legal regulation of labor relations in contemporary China*, Beijing: China Labor and Social Security Publishing House.

<sup>4</sup> Mary E.GALLAGHER (2004), Time is Money, Efficiency is Life: The Transformation of Labor Relations in China, *Studies in Comparative International Development (SCID) Issue*: Volume 39, No.2 / Sum 2004, pp. 11-44.

développement joue sur le travail bon marché, la baisse des salaires des travailleurs pour attirer les investissements étrangers, et ainsi de suite<sup>1</sup>.

Visant les remarques de l'« ingérence excessive » du gouvernement chinois sur les relations professionnelles pendant ces transformations sociales en Chine dans ces dernières années, CHANG Kai montre que le gouvernement chinois ne s'embarrasse pas trop avec les relations professionnelles, le problème réel étant à court terme de garantir la protection des travailleurs. En Chine, le marché du travail n'est pas bien normalisé, et le niveau du développement et d'organisation des deux côtés des relations professionnelles sont peu matures. En particulier, il n'y a pas de syndicat qui puisse représenter les travailleurs, de sorte que le rôle du gouvernement dans le marché du travail et dans le fonctionnement des relations professionnelles s'est renforcé<sup>2</sup>. En outre, CHANG Kai indique que les relations professionnelles chinoises dans le processus de transition sociale sont une relation de travail de *marchéisation* qui n'est pas normale ni réglementée. La caractéristique de base de ce système de relations professionnelles est le passage d'une relation de la coopération entre les « camarades » à une relation de travail salarié avec la différenciation des intérêts des deux parties<sup>3</sup>.

Cela conduit à se demander comment on peut observer un système de relations professionnelles quand le syndicat ne joue pas un rôle de représentation des intérêts des travailleurs.

#### ***1.1.4. Analyser le système des relations professionnelles sans syndicat***

L'absence du syndicat indépendant ne signifie pas l'absence de système de relations professionnelles, comme le montre le cas des cueilleurs de concombres dans lequel est intervenu Dunlop. Nous sommes ici dans une situation qui part du travail comme pratique d'individus, impliquant une analyse de ce travail, pour envisager les rapports qui s'y nouent entre des travailleurs et des employeurs, dégager ainsi la

---

<sup>1</sup> CHANG Kai (2005), *Les relations de travail*, Beijing: China Labor and Social Security Publishing House, pp.105-107.

<sup>2</sup> CHANG Kai (2004), Le statut principal et le rôle du gouvernement dans les relations de droit du travail, *China Labor*, N° 12.

<sup>3</sup> CHANG Kai (1995), *Les relations de travail, des travailleurs et des droits des travailleurs : les problèmes de travail dans la Chine contemporaine*, Beijing: China Labor Publishing House.

possibilité de déterminer un contrat de travail, ce qui est le préalable à une phase de négociation collective entre les représentants des deux parties, les cueilleurs et les fermiers. Les collectivités des travailleurs et des employeurs prennent ici un caractère plus informel, sans prendre la forme juridiquement déterminée d'un syndicat. On peut imaginer une manière d'aborder le système de relations émergent en Chine en suivant la même voie.

Pour observer ce système de relations professionnelles particulier, il faut envisager la manière se développe les règles encadrant les relations de travail, en saisissant le système de relations professionnelles comme un système de régulation. Dans *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Jean-Daniel Reynaud distingue à cet égard régulations de contrôle et régulations autonomes. Les premières, émanant des directions d'entreprise, se composent des règles de travail auxquelles les exécutants doivent se conformer. Les secondes sont produites par les collectifs de travailleurs ; elles introduisent des formes de coopération visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation. Les règles négociées entre un employeur et un syndicat instituent une régulation conjointe croisant les deux régulations précédentes. Les relations professionnelles offrent, selon Reynaud, de nombreux exemples de confrontation des systèmes de régulation. Le travail réel est déjà par lui-même un compromis entre les règles formelles de l'organisation et les règles informelles instituées par la régulation autonome d'un groupe de salariés. La régulation du travail est donc le fruit des interactions visant à concilier les intérêts convergents et divergents des acteurs<sup>1</sup>. Dans le système chinois de relations professionnelles, le syndicat souvent proche de la direction d'entreprise doit donc être intégré dans les organes de « régulation de contrôle »<sup>2</sup>. Cela nous oblige donc à nous centrer sur les formes de régulation autonome observables dans les activités de travail. Dans cette perspective, la grève, même si elle n'est pas véritablement reconnue, est un moment important pour la constitution d'un système de relations professionnelles en Chine, à travers laquelle se dégage des représentants de la collectivité des travailleurs et se développe une négociation pouvant aller jusqu'à l'institution d'une régulation conjointe. La montée des conflits du travail est ainsi un indice intéressant pour

---

<sup>1</sup> Reynald BOURQUE et Jean CHAREST (2012), « Relations professionnelles (théorie des) » pp.655-661, dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, Paris, PUF, pp.657-658.

<sup>2</sup> Jean-Daniel REYNAUD (2004), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

observer l'émergence d'un tel système en Chine, en y ajoutant les situations – exceptionnelles – dans lesquelles le syndicat officiel est mobilisé par les travailleurs dans le sens de leurs intérêts<sup>1</sup> et les situations dans lesquelles les intérêts des travailleurs sont pris en charge par des ONG de défense des droits de l'homme<sup>2</sup>.

Comme nous l'avons vu, le syndicat officiel ne peut pas être considéré systématiquement comme un acteur des relations professionnelles dans la mesure où il est lié la plupart du temps à la direction de l'entreprise. Selon CHANG Kai, la loi établit que le syndicat devrait être le représentant des travailleurs en Chine, mais dans la pratique le syndicat officiel n'a pas mis en œuvre cette obligation légale. Les dirigeants syndicaux sont encore fondamentalement nommés par les dirigeants, et le principal responsable du syndicat dans l'entreprise demeure le DRH<sup>3</sup>. ZHANG Jing avance que les syndicats chinois officiels apparaissent plutôt comme des intermédiaires entre les entreprises, l'État et les membres qu'ils sont censés représenter<sup>4</sup>. FENG Tongqing a proposé de voir dans les syndicats chinois des représentants d'intérêts communs. Il faut ajouter à cela que les syndicats chinois jouent le plus souvent un rôle dans la gestion des œuvres sociales, en se présentant comme des organisations qui coordonnent les intérêts des différents groupes sociaux<sup>5</sup>. *All China Federation of Trade Unions* (AFCTU), le syndicat officiel, prétend être « favorable aux intérêts des travailleurs, avec la mission de protéger leurs droits par la loi » et incarner ainsi le socialisme chinois. Il demeure attaché à la « promotion du développement des entreprises » selon la conception du socialisme centralement planifié sous la domination du Parti, tout en entendant garantir « la protection des droits des travailleurs ». C'est dans cette perspective que l'AFCTU entend protéger des droits des syndicats au niveau de l'entreprise<sup>6</sup>.

Dans ce système de relations professionnelles, on peut se demander malgré tout

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « Gouverner le travail par la loi », *Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007)* », *Droit et Société*.

<sup>2</sup> Ce qui est fréquent dans les entreprises de Shenzhen ou de la Rivière des Perles, autour de Hong Kong.

<sup>3</sup> CHANG Kai (2005), Qu'est-ce que le syndicat ?, *South Reviews*, Décembre 2005, p.48.

<sup>4</sup> ZHANG Jing (2001), Le rôle du syndicat dans le mode de corporatisme, *La théorie et la pratique du syndicat*, N°1.

<sup>5</sup> voir FENG Tongqing (2005), *les expériences chinoises: la gouvernance d'entreprise et la participation démocratique des travailleurs dans la transformation sociale*, Pékin : Sciences sociales Academic Press. Et voir aussi FENG Tongqing (2002), *Sort des travailleurs chinois : l'action des travailleurs après de réformes*, Pékin : Sciences sociales Academic Press.

<sup>6</sup> ACFTU : Blue Book sur les syndicats chinois à protéger les droits et intérêts légitimes des travailleurs en 2006.

si le syndicat, avec les congrès des travailleurs<sup>1</sup>, est un acteur essentiel et s'il n'est pas dans l'incapacité de représenter la collectivité des travailleurs. On est très loin de la situation de comités d'entreprises en France qui joue un rôle très important dans le domaine de l'information et de la consultation des travailleurs sur les décisions qui engagent l'avenir des entreprises. Comme le montre que Claude Didry, les comités d'entreprise ont une fonction importante dans les situations de restructuration<sup>2</sup>, allant jusqu'à une « approche par la capacité » qui évoque dans l'analyse d'Amartya Sen. Ils jouent un rôle pour faire participer les travailleurs aux choix collectifs sur l'entreprise et arriver à l'expression de leurs choix individuels. Sur la base des tensions liées aux restructurations, Claude Didry indique donc qu'il apparaît une activité de négociation tendant à lier la liberté de choix des salariés tant pour eux-mêmes que pour les perspectives de l'entreprise. Dans son analyse, « L'objectif [...] est de voir en quoi cette évolution dessine une pratique de choix qui, au-delà d'un rapport de forces entre direction et représentants des salariés, se rapproche d'une forme d'« approche par les capacités » liant, dans la perspective de Sen, liberté de choix individuel et participation aux choix collectifs ». Didry envisage, pour cela, le travail est comme un « apport en capacité » qui traduit l'engagement contractuel du salarié dans une activité commune au sein de l'entreprise : « Comme mise à l'épreuve de la réalité même de l'entreprise, les restructurations apparaissent comme des moments d'explicitation et d'évaluation de cette activité commune et des engagements individuels sur lesquels elle repose, tant dans le cadre de procédure d'information-consultation des représentants du personnel que de la part des salariés eux-mêmes. Elles conduisent ainsi à lier dans un même débat, projets individuels, selon une perspective fréquente de « volontariat », et vision de l'entreprise comme entité en devenir. En cela, elles dessinent des processus liant choix individuels et choix collectifs concernant le devenir de l'entreprise, en montrant une forme de « capacité politique » des salariés et de leurs représentants.»<sup>3</sup>. Cela conduit à sortir d'une vision classique des relations professionnelles comme négociations bien établies portant d'abord sur le salaire et le temps de travail, dans le cadre de ce que l'on a appelé le « néo-corporatisme », car les développements actuels ont tendance à ouvrir un plus grand espace pour délibération basé sur le partage des

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 4.

<sup>2</sup> Claude DIDRY (1998), « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie* n° 39-3, pp. 495-534.

<sup>3</sup> Claude DIDRY (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, Vol. 54/3, pp. 537-566.



informations. Sen évoque pour cela les « bases informationnelles de justice ». L'étendue des délibérations est liée à une capacité croissante de comprendre les interconnexions entre les défis spécifiques de travail et d'autres domaines sociaux. Cette ouverture des délibérations rejoint le point de vue, avancé par Sen d'un « développement des capacités » impliquant une analyse du développement au-delà de la croissance du PNB et intégrant les contributions à une plus grande liberté pour les individus de choisir leur propre vie. »<sup>1</sup>

Les travailleurs peuvent ainsi exprimer une opinion collective à travers leurs mobilisations qui évoque la prise de parole que Hirschman présente sous la notion de « *Voice* »<sup>2</sup>. Mais dans une situation où il est difficile d'agir collectivement, le droit du travail offre la possibilité aux travailleurs de rompre leur contrat et de quitter l'entreprise. On voit donc que la mobilité individuelle des travailleurs peut représenter une alternative à la mobilisation collective qui est dans Chine très difficile. On retrouve ici la notion d'« *Exit* » tel que la définit Hirschman. Il reste alors de se demander si en Chine aujourd'hui, la liberté de mobilité offerte par le contrat de travail ne remet pas en cause de la loyauté (« *Loyalty* ») des salariés et leur attachement d'entreprises. En effet, cet attachement d'entreprises ne repose plus aujourd'hui sur les services sociaux que la *danwei* apportait aux travailleurs. Avec la loi de 2011 sur la sécurité sociale, les travailleurs ne sont plus obligés de compter sur la continuité de l'emploi et sur les ressources nécessaires pour bénéficier des services sociaux.

## **1.2. Peut-on parler identifier un système de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?**

Comme nous l'avons vu, il demeure toujours difficile d'identifier un système de relations professionnelles dans les entreprises. Cela ne risque-t-il pas d'être plus difficile encore dans les entreprises publiques ? Pour commencer à apporter une

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et Annette JOBERT (2012), « Deliberation. A new Dimension in European Industrial Relations », in Jean DE MUNCK, Claude DIDRY, Isabelle FERRERAS et Annette JOBERT (eds.) (2012), « *Renewing Democratic deliberation in Europe: The Challenge of Social and Civil Dialogue* », Travail & Société (Work & Society), Volume 73, European Interuniversity Press, pp. 171-186.

<sup>2</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, traduction de Claude BESSEYRIAS, Edition de l'Université de Bruxelles Fayard.

réponse à cette question, il faut se pencher sur la situation des entreprises publiques dans la Chine d'aujourd'hui après trente ans de réformes. A l'époque de *danwei*, toutes les entreprises chinoises étaient publiques, c'est-à-dire propriété du Peuple en théorie. Il n'y avait pas de véritables entreprises à cette époque. Tous les travailleurs étaient vus comme les « maîtres » de l'entreprise et aussi les « maîtres » de l'État. Après le mouvement de réforme de DENG Xiaoping engagé à partir de 1978, de nombreuses entreprises ont été liquidées, celles qui restent sont devenues des sociétés anonymes. Ainsi, une entreprise publique aujourd'hui n'est plus un service de l'État : c'est une entreprise dont le capital est détenu de manière significative par l'État.

### ***1.2.1. Les entreprises publiques en Chine***

En Chine, il est beaucoup plus difficile d'identifier les entreprises publiques qu'en France, surtout après des réformes telles que l'institution du contrat du travail individuel, de la Bourse, de la sécurité sociale, etc.<sup>1</sup>. Mais les entreprises publiques, c'est-à-dire à capitaux publics jouent un rôle très important pour l'économie et la société de la Chine, même si dans ces dernières années, les transformations se sont poursuivies et approfondies, avec des restructurations, des fusions, des délocalisations.

Aujourd'hui, les *yangqi*<sup>2</sup> désignent une forme particulière d'entreprises publiques que l'on trouve dans les industries importantes et les domaines clés pour la sécurité nationale et l'économie nationale de la Chine. Elles participent également activement à la concurrence sur le marché mondial. Ces entreprises sont sous le contrôle de l'État, même si elles sont cotées en Bourse. Les *yangqi* se trouvent souvent dans les services publics, les projets de travaux militaires, les télécommunications, l'électricité, l'eau, etc., mais aussi dans les monopoles des ressources naturelles, comme le pétrole, le gaz, les minerais, etc. et aussi que dans les domaines de la finance et de la culture. Au moment de la création de SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*)

---

<sup>1</sup> cf. 3.2 Les réformes des entreprises en Chine

<sup>2</sup> *zhongyangqiye (yangqi)*, dans les entreprises publiques qui sont très grandes et contrôlées directement par le gouvernement central, le Conseil des Affaires d'État délègue au SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*) les responsabilités d'investissement des *yangqi*.

en 2003, il y avait 196 *yangqi* ; après les réorganisations, fin de 2006, le nombre des *yangqi* a diminué à 161 ; Ensuite après une série de restructurations, en avril 2013, il reste 115 *yangqi*. Les *yangqi* ont réalisé des profits de plus de mille milliards RMB. Parmi les 161 *yangqi*, 19 avaient des profits de plus de 10 milliards RMB en 2006. Selon les données de 2008, les *yangqi* représentaient 80 % des profits des entreprises publiques en Chine.

Il y a peu de recherches sur la situation actuelle des entreprises publiques chinoises. Certes, les conflits du travail dans les entreprises publiques chinoises des années 1980-1990 ont été assez bien étudiés : ils visaient à interpeller l'État sur le maintien des garanties en matière sociale, à la différence des entreprises privées où la contestation s'adresse d'abord aux directions pour obtenir des augmentations de salaires<sup>1</sup>. Mais cela correspondait à une époque dominée par la « unité de travail » (*danwei*)<sup>2</sup>, en ne tenant pas compte des changements importants intervenus dans les années 1990.

Avant d'envisager les formes prises par les systèmes de relations professionnelles dans ces entreprises, il faut donc revenir sur leurs caractéristiques. Par rapport aux entreprises privées chinoises, le droit du travail semble y être plus respecté. Les lois et règlements sur le travail se sont d'abord appliqués aux entreprises publiques. Cela tient à ce que les entreprises publiques étaient dominantes et à ce que les réformes portaient des entreprises existantes. Par exemple, la loi du syndicat de 1992 était limitée aux entreprises publiques, mais la révision de 2001 l'a dit étendue à toutes les entreprises en Chine. Mais il faut souligner que les entreprises publiques d'aujourd'hui ont toujours plus de services sociaux, ce qui crée un attachement plus fort des travailleurs. De plus, dans les entreprises publiques, la division de travail est plus claire que ceux de secteur privé. Ainsi selon le système de *zhicheng*<sup>3</sup>, les postes de travail dans les entreprises publiques sont souvent attachés à un salaire et à un titre des travailleurs, c'est la même situation pour la direction.

Cependant, d'autres problèmes se posent. Ainsi, le contrôle du PCC demeure

---

<sup>1</sup> Ching Kwan LEE (2007), *Against the Law: Labor Protests in China's Rustbelt and Sunbelt*, Berkeley, Los Angeles, London, University of California Press, p. 114.

<sup>2</sup> Pour suivre la constitution historique de cette « unité de travail » comme « unité de pratiques » et sa remise en cause dans les années 1990, voir Pierre MIEGE (2005), *Les évolutions de la danwei dans la Chine des réformes : une analyse des changements de la société urbaine*, thèse pour doctorat de sociologie, EHESS.

<sup>3</sup> cf. le chapitre 3.

plus important que dans les entreprises privées, le syndicat est plus formel, il est resté une courroie de transmission du Parti, etc. Dans la mesure où les entreprises publiques ont continué à fournir aux travailleurs « un bol de riz en fer »<sup>1</sup> comprenant l'emploi à vie, les prestations sociales, il y avait moins de nécessité à se transformer pour le syndicat en apprenant à organiser les travailleurs la direction<sup>2</sup>. Le rôle des syndicats dans les entreprises publiques est donc aujourd'hui encore très ambigu, à la fois espace collectif potentiel pour les travailleurs, mais toujours, en pratique, soumis à la gestion des directions, se rapprochant davantage du contrôle que de la représentation des travailleurs. Cela est très différent de ce que l'on constaté dans le cas de Wal-Mart, où l'AFCTU a joué un rôle important pour régulariser les conditions de travail et de rémunération, qui, malgré tout, sont restées très basses avec un recours important au temps partiel et au travail temporaire. Dans le cas des entreprises publiques, les travailleurs ne semblent avoir pratiquement aucune attente à l'égard du syndicat<sup>3</sup>. Les travailleurs perçoivent le syndicat plutôt comme un gestionnaire des œuvres sociales que comme un moyen de protection collective. Mais ces dernières années, on a vu se développer un mouvement plus large de protestation qui a touché tout autant les entreprises privées que les entreprises publiques.

### ***1.2.2. Vers un système de relations professionnelles dans les entreprises publiques***

Avec la transformation de toutes les entreprises en sociétés anonymes, au cours des années 1990, et le développement d'un droit du travail commun à tous, depuis la loi de 2007, peut-on toujours parler d'un système spécifique de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?

Depuis le slogan de « gouverner l'État par la loi » de DENG Xiaoping en 1978, la loi est devenue de plus en plus importante en Chine, que ce soit que pour le développement de l'économie, de la politique, de la culture ou de la société. Dans le

---

<sup>1</sup> Le terme « bol de riz en fer » a été employé pendant le marché planifié pour décrire vivement la relation de travail à durée permanente. C'est-à-dire les travailleurs qui travaillent dans le secteur public n'ont jamais le risque d'être licenciés.

<sup>2</sup> Anita CHAN (2007), « Organizing Wal-mart in China: Two steps forward, one step back for China's Unions », *New Labor Forum*, 16 (2): Spring, pp.87-92.

<sup>3</sup> Anita CHAN (2011), *Walmart in China*, Ithaca: Cornell University Press, p.227.

domaine du travail, le slogan de « gouverner le travail par la loi »<sup>1</sup> est devenu aussi graduellement une réalité. Au cours de ces processus, comment affronte-t-on et règle-t-on les conflits du travail ? Comment contrôle-t-on les travailleurs qui viennent des différentes régions, par exemple, le problème de *nongmingong* ? Peut-on encore faire la distinction entre les entreprises publiques et les entreprises privées ? C'est ce que nous allons voir avec les enquêtes présentées dans cette thèse.

Les grands changements qui ont touché les entreprises publiques ont eu également pour but de les faire entrer dans l'économie marché. Mais, par rapport aux entreprises privées, il y a peu d'études sur les relations professionnelles dans les entreprises publiques en Chine et beaucoup de chercheurs supposent que les relations professionnelles dans les entreprises publiques en Chine sont meilleurs que celles dans les entreprises privées. C'est possible, mais il y a aussi de problèmes dans les entreprises publiques chinoises. Ce ne sont plus les problèmes de restructuration que l'on rencontrait dans les années 1990, dans des entreprises au bord de la liquidation, qui avaient recours massivement au *maiduan*<sup>2</sup> destiné aux *xiagang*<sup>3</sup> avec, malgré tout de nombreuses faillites d'entreprises publiques, etc. Pour observer la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises publiques d'aujourd'hui, il faut considérer leur situation spécifique actuellement. Cela conduit à se demander comment les entreprises publiques chinoises ont évoluées pendant les réformes, comment celles qui subsistent se sont développées, en fonctionnant de plus en plus comme des organisations autonomes. Il faut pour cela enquêter sur la manière dont on évalue les travailleurs dans les entreprises<sup>4</sup>, et sur la place du droit dans les rapports de travail, avec par exemple des phénomènes de segmentation du marché de travail, etc.

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « « Gouverner le travail par la loi » Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, 76.

<sup>2</sup> *maiduan* (*gongling*), c'est-à-dire rachat de l'ancienneté des travailleurs. C'est une façon de prendre en charge les travailleurs en sureffectif au début de la réforme des entreprises publiques en Chine. Les entreprises publiques donnaient une certaine somme d'argent aux travailleurs en surplus pour couper la relation de travail entre les deux en tenant compte de l'ancienneté, du salaire, du poste et aussi de la situation réelle des entreprises.

<sup>3</sup> C'est une terminologie propre à la Chine. Elle désigne la personne qui a perdu son emploi. Ce mot se réfère aux travailleurs des entreprises publiques chinoises qui ont perdu leur emploi pendant les réformes des entreprises publiques. Les travailleurs de *xiagang*, Le licenciement massif, déposé, les descendus de leur poste de travail.

<sup>4</sup> Autrefois, des récompenses pour la fidélité politique, de l'ancienneté et de l'égalitarisme des employés "activistes" forment une base durable d'une compensation équitable pour la majorité des travailleurs. (Voir Andrew G. WALDER (1986), *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. Berkeley: University Press. Et (1996), *Communiste néo-traditionalisme : le travail et de l'autorité dans l'industrie chinoise*, Oxford University Press.)

Pour cela, il faut souligner que les conflits et les tensions que connaissent ces entreprises publiques ne correspondent pas simplement aux difficultés que connaît le groupe des *nongmingong*<sup>1</sup>, sur lesquels de nombreux travaux ont été réalisés par des chercheurs chinois et étrangers. Il faut également sortir de l'hypothèse que les entreprises publiques chinoises sont moins efficaces que les entreprises privées, car ces entreprises publiques sont aujourd'hui dans des secteurs de pointe ouverts à la concurrence mondiale. Elles sont obligées, pour cela, d'accompagner le développement professionnel des travailleurs. Ainsi, les entreprises publiques, notamment les *yangqi*, sont synonymes de développement, pour l'économie de l'État et aussi pour les travailleurs. Elles présentent l'avantage, pour les travailleurs, d'offrir de meilleures conditions de travail, un meilleur bien-être, et aussi un meilleur développement professionnel des travailleurs, etc.

## Conclusion

Si les réformes ont suscité l'émergence progressive d'un système de relations professionnelles, c'est à travers les possibilités de conflits sociaux ouverts que rend possible le droit du travail, notamment depuis la loi de 2007. Comme nous l'avons vu, de nombreuses recherches ont été faites sur ces conflits du travail, notamment dans les entreprises privées. Elles permettent de mettre en évidence des formes de négociation qui échappent, la plupart du temps, à une organisation syndicale qui demeure liée au PCC et aux directions d'entreprise. Pour saisir les caractères spécifiques de cette dynamique dans les entreprises publiques, il faut souligner que les entreprises publiques ne sont plus aujourd'hui les « unités de travail » de l'économie planifiée, ce sont des sociétés anonymes dont le capital est public et dont la gestion fait l'objet d'un suivi particulier par le SASAC. Si le droit du travail semble y être plus respecté, l'implantation syndicale plus forte et les services sociaux plus importants que dans les entreprises privées, il est probable que le syndicat y soit demeuré plus proche des directions, en rendant plus difficile l'expression de conflits sociaux et la négociation collective. Cela nous a obligé, comme nous allons le voir, à engager une enquête monographique au sein de deux établissements d'entreprises publiques implantées à

---

<sup>1</sup> C'est un groupe social particulier, celui des ouvriers ou des travailleurs migrants d'origine paysanne. Cf. 3.3.1 le système de *hukou*.

Shanghai. Les recherches présentées se sont fondées sur des entretiens menés auprès de travailleurs, pour dégager les formes prises par l'évaluation du travail, la négociation de ses conditions. Cela a conduit à mettre en évidence l'importance, à côté de rares conflits collectifs, assimilables à ce que Hirschman désigne comme *voice*, de la mobilité des travailleurs – *exit* – non seulement pour trouver de meilleures conditions de travail mais aussi pour échapper à une gestion que les travailleurs trouvent quelquefois critiquable.





## Chapitre 2

### Travail de terrain et méthodologie

Dans ce chapitre, nous allons présenter la méthodologie mobilisée pour réaliser cette recherche. Pour analyser le système des relations professionnelles spécifique des entreprises publiques chinoises, il est nécessaire de connaître l'organisation du travail dans les entreprises, l'activité des salariés, l'origine des règles applicables et leur contenu. Il faut également se pencher sur la conflictualité au travail. Cela nécessite une connaissance préalable de la place des entreprises publiques dans l'ensemble des entreprises en Chine, et le droit du travail applicable dans les entreprises publiques. Or, les entreprises publiques peuvent avoir des statuts très différents selon la place plus ou moins importante de l'actionnaire public dans leur capital. Cela justifie donc de réaliser des monographies sur des entreprises aux caractéristiques contrastées concernant ce capital, une entreprise à capital entièrement public et une *joint venture*, afin de mettre en évidence les variations qu'elles introduisent dans le système des relations professionnelles.

#### 2.1. Justification du choix des entreprises étudiées

Avant de présenter les deux entreprises étudiées, je voudrais expliquer pourquoi j'ai choisi la ville de Shanghai.

##### 2.1.1. Le choix de la ville

Shanghai a son rôle très important dans le développement de l'économie, de la culture et de la société. Après la décision du Comité central du PCC sur le développement et l'ouverture de la partie de Pudong<sup>1</sup> faite en 1990, sa contribution au développement économique a été considérable. Le PIB de Pudong a augmenté de 60

---

<sup>1</sup> L'est de la rivière Huangpu qui est une rivière de 113 kilomètres de long qui coule à travers Shanghai et le dernier affluent important du Yangtsé avant de se jeter dans la mer de Chine orientale. Le Huangpu est la plus grande rivière à Shanghai, donc elle s'est appelée « la rivière mère de Shanghai ». Il divise la ville en deux régions: Pudong à l'est et Puxi à l'ouest (*dong* et *xi* signifie « Est » et « Ouest » respectivement en chinois mandarin.)

fois dans ces dernières vingt années. C'est le symbole le plus important de la réforme et de l'ouverture de la Chine. Shanghai traduit l'envol économique de la Chine. Un dollar sur vingt du PIB chinois provient de cette ville et 1/5 des exportations du pays, qui ont augmenté de 500 % en valeur réelle entre 1992 et 2008, transite par sa zone portuaire. Sans aucun doute, cette ville est un lieu très important pour observer la dynamique des entreprises publiques chinoises.

Tout d'abord, Shanghai est la première ville qui s'est industrialisée en Chine. En 1843, avec l'ouverture du port de Shanghai, les immigrants ont afflué de partout dans cette ville. Avec son environnement géographique et politique unique, Shanghai a augmentée très rapidement. Et elle a eu un impact significatif sur la culture chinoise, sur le développement industriel et commercial, de la science et de la technologie moderne. Elle a un rôle important dans l'histoire chinoise moderne. Shanghai était la plus grande ville de l'Asie, et elle est aussi le plus important centre industriel et commercial de la Chine. Après la création de la République populaire de Chine en 1949, Shanghai est la plus importante base industrielle, commerciale et de fabrication de la Chine. Depuis 1990, la mise en œuvre de la politique du développement et de l'ouverture de Pudong a permis le développement rapide de la ville et en 2005, le gouvernement y a établi une zone pilote nationale de réforme. Le 29 septembre 2013, la zone de libre-échange de Shanghai a été officiellement créée. C'est la première zone de libre-échange de la Chine sur le continent. En même temps, selon les données du Bureau municipal de Shanghai des statistiques de 2013, la population résidente de Shanghai continue de croître, et dépasse les 24 millions d'habitants. Maintenant la densité de la population de Shanghai est la plus élevée du pays. Son développement économique est différent de celui de Shenzhen, au sud de la Chine, qui comporte essentiellement des entreprises privées, et peu de nouvelles technologies. Il est donc intéressant de sélectionner une ville anciennement industrialisée qui s'est ensuite considérablement développée dans les industries diversifiée et moderne.

Ensuite, Shanghai est la zone pilote des politiques de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping. Comme grande agglomération, le gouvernement local de Shanghai applique les règles et mesures centrales. Il en va de même pour les autres réformes. Par exemple, au début des années 1990, elle est le laboratoire de la réforme des entreprises publiques en Chine. Il y a beaucoup d'entreprises publiques dans cette

grande ville qui doivent appliquer cette dure réforme, comme on l'a déjà mentionné dans le chapitre 1, en évoquant le *xiagang*, le *maiduan*. Les enjeux sociaux y sont importants et à l'origine de conflits du travail relativement nombreux. C'est donc très intéressant que l'on puisse observer ces conflits du travail dans cette ville. D'autant que la présence et le développement des syndicats y sont plus importants que dans le reste du pays. C'est à Shanghai qu'ont été créés les syndicats de la communauté (correspondant au quartier) et les syndicats d'immeuble.

Enfin Shanghai est la ville où je vis. J'ai pu observer et participer son évolution. Et dans la dernière décennie, j'ai étudié la sociologie dans des universités de cette ville. Cette ville n'est pas fortement liée à l'autorité centrale, comme l'est Pékin, la capitale de la Chine. Et elle est différente des villes du sud de la Chine, comme Guangdong et Shenzhen où se concentrent les filiales des grandes multinationales privées et des villes du nord-est de la Chine où est produit l'acier. De plus, je connais les deux entreprises publiques depuis longtemps, ce qui m'a permis d'y avoir accès plus facilement. Pour les chercheurs, ce n'est pas facile d'entrer dans une entreprise, surtout une entreprise publique en Chine. Ces deux entreprises publiques, notamment l'établissement (KDS) et la filiale (ALS) à Shanghai de deux groupes (KD et AL), sont très importantes dans leur domaine (forage, télécommunications), utilisent des technologies de haut niveau, et restent très dynamiques après les réformes des dernières années.

### ***2.1.2. Les deux entreprises sélectionnées***

Les deux entreprises publiques, bien que différentes, présentent beaucoup d'intérêt en ce qui concerne la dynamique émergente des relations professionnelles. Une est publique dans la tradition chinoise et dispose d'un quasi-monopole, l'autre bien que publique est proche de privée et est dans un secteur concurrentiel.

- KD

*KingDream* (KD) est une entreprise majoritairement publique en Chine. Et elle est reconnue dans son champ. Elle fait des trépan de forages, et elle est la plus grande en Asie. C'est une entreprise publique qui occupe une position stratégique. L'ancêtre de cette société, l'usine d'outils de forage à Jiangnan (c'est le nom du champ pétrolifère) a été créée en 1973. Dans les années 1980, elle s'appuie sur l'usage de technologies nouvelles venant des USA. Introduite en Bourse en 1998, elle reste étroitement contrôlée par l'État. Maintenant, son siège est situé à Wuhan (la capitale de la province de Hubei). Elle comporte deux établissements de production dont celui de Shanghai et quelques filiales. 3 700 personnes y sont employées dont environ 400 à Shanghai.

Tout d'abord, il faut indiquer que c'est une entreprise dont l'histoire débute avant les réformes. Avec la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping, elle est emblématique de la réforme des entreprises publiques. Et en même temps, elle connaît de nombreuses évolutions. Cette entreprise se développe, se transforme, fusionne, investit et se restructure. Mais ce bateau a aussi essuyé des tempêtes sur le chemin du développement. Dans le chapitre 5, on verra comment elle les a surmontées.

Ensuite, il faut ajouter que cette entreprise a connu de nombreuses évolutions pour être intégrée à un *yangqi* de la Chine. De 1998 à 1999, le Conseil des Affaires d'État de la Chine a mis en œuvre une restructuration majeure de l'industrie du pétrole et de la pétrochimie visant à établir deux intégrations verticale et horizontale (on shore) à travers la NOCs (*National Oil Corporations*), la CNPC (*Chine National Petroleum Corporation*) et SINOPEC (*China Petroleum and Chemical Corporation*). Les réaffectations d'actifs ont été faites. SINOPEC est une entreprise groupe, et Jiangnan Pétrole Administration est une institution d'affectation de SINOPEC. Quand KD entre en Bourse, elle se dépouille de certains actifs, tels que les crèches, les écoles et les hôpitaux. Et tout a ensuite été donné au Jiangnan Pétrole Administration Bureau. En un mot, maintenant le groupe de KD est sous le contrôle de SINOPEC qui est la plus importante *yangqi* en Chine.

De plus, cette entreprise publique a acheté une entreprise privée. En 1999, KD a absorbé un atelier d'une entreprise de Shanghai spécialisé dans la production de

trépans de sonde pétrolier. Au début des années 1990, cet atelier est devenu une entreprise à capitaux mixtes de Hongkong et de la Thaïlande appelée Baosheng (BS). A ce moment-là, tous les travailleurs de BS ont été intégrés dans KD, à l'exception de quelques responsables employeurs de BS qui ont choisi de trouver du travail dans d'autres entreprises. En même temps, KD a transféré une ligne de production peu complexe dans l'établissement de Shanghai, et a envoyé de l'unité de Hubei le premier groupe de sept gestionnaires (les techniciens, le personnel de finances et de gestion). Ils ont apporté le système de gestion et la technologie de KD dans cet atelier de Shanghai. On peut indiquer que KD est une entreprise publique chinoise qui s'est beaucoup transformée depuis le début des années 1990.

A la fin, l'établissement de Shanghai (KDS) a été le théâtre d'un conflit qui a débuté au printemps 2011 et n'a été définitivement réglé qu'à l'été 2012. S'il est resté circonscrit en termes de salariés concernés, une vingtaine d'ouvriers dans sa phase la plus intense, il témoigne par sa longueur et ses formes à la fois de la manière singulière dont les salariés utilisent les ressources du droit du travail pour faire valoir ce qu'ils estiment être leurs droits, des difficultés de la direction à gérer un conflit somme toute limité, du rôle ambigu du syndicat et enfin plus largement des problèmes auxquelles sont confrontées les entreprises publiques dans une phase de transition de l'économie. J'ai pu obtenir les informations de première main et pu observer ce conflit qui m'a permis de comprendre les rôles du syndicat, du comité de PCC, les réactions des directeurs, etc. y compris dans le siège de KD.

- AL

*Alcatel-Lucent Shanghai (ALS)* a été créée en 2002, à partir de la fusion d'une compagnie de télécommunication, Shanghai Bell, première entreprise étrangère (sous forme de joint venture) implantée en Chine depuis 1984 et de l'entreprise française Alcatel également spécialisée dans les télécommunications. Il s'agit d'une *joint venture* dont l'actionnaire principal est Alcatel qui possède 50 % des actions plus une et dont l'État chinois contrôle 50 % du capital à travers la SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*). Elle a en Chine le statut d'entreprise publique. En 2006, la fusion entre Alcatel et Lucent

(américaine) en fait une multinationale à la pointe de l'innovation technologique en matière de produits et de services télécoms. En 2011, Alcatel-Lucent compte 74 400 salariés dans le monde dont 10 700 en Chine et environ 9 000 à Shanghai. En Chine, le personnel titulaire est très majoritairement composé d'ingénieurs, de cadres et de techniciens affectés en R&D. S'y ajoutent environ 5 000 intérimaires (non recensés dans les chiffres d'ALS) qui occupent les postes de production. Les activités d'ALS ont beaucoup évolué avec le passage de la téléphonie fixe à la téléphonie mobile. L'activité de recherche dans la partie *wireless* est devenue de plus en plus importante.

Tout d'abord, comme la première entreprise étrangère en Chine, ALS est un miroir de la mondialisation et un modèle de développement pour les entreprises publiques en Chine, et un modèle de coopération avec les entreprises étrangères. Aujourd'hui, AL est encore fière de sa technologie. AL est présent dans plus de 130 pays à l'échelle du globe. Dans le domaine de télécommunication, elle est spécialisée dans les réseaux intelligents optimisés pour les applications, les infrastructures IP et les outils de communication sécurisés qui améliorent la collaboration et les méthodes de travail en entreprise.

Ensuite, AL est choisi aussi en raison des recherches menées à l'IDHE sur les innovations et les travailleurs de la recherche. L'innovation et la recherche d'AL sont au cœur des compétences du noyau du groupe. Au début de la création d'ALS, les affaires allaient mal. Sans doute parce que le marché ne pouvait pas absorber cette nouvelle technologie, par exemple, le système S1240. A la fin de 1986, l'entreprise était presque en faillite. L'opération sur le capital était très difficile. On va observer les transformations de cette grande entreprise étrangère et capitaliste et comment elle fonctionne dans une société socialiste. Avec beaucoup de défis en Chine, maintenant. Dans la liste « la contribution en Chine de Top 500 du Monde » établie par la « *Southern Weekend* », ALS figure en huitième position et en première dans l'industrie de télécommunications. Et la fusion de Bell de Shanghai et AL est entrée dans la base de données des cas de « *Harvard Business Review* ». Et en 2012, elle a acquis le système de radio de RFS (*Radio Frequency Systems*), cela marque une nouvelle ère de l'entreprise qui est déjà entrée dans un développement global.

De plus, il faut considérer la transformation d'une entreprise en situation de monopole à une entreprise en situation de concurrence. Les relations entre AL ou

ALS avec le gouvernement, avec les autres entreprises publiques chinoises, et aussi avec leurs concurrents m'ont intéressée. Les bonnes relations avec le gouvernement chinois et avec les trois opérateurs en Chine<sup>1</sup> sont très importantes pour le développement de cette entreprise. On peut trouver qu'ALS a satisfait à la demande de la SASAC consistant à établir un système de conseil d'administration dans les entreprises modernes. En même temps, la relation entre AL/ALS et ses concurrents (Huawei, Cisco et Ericsson) a aussi un effet sur son activité. On va le développer dans le chapitre 6.

Enfin, si l'on compare les deux cas, KD et AL, on trouve beaucoup de différences entre les deux. Le groupe d'AL est plus libéral et autonome que KD. Il ne s'agit pas seulement de différences entre les deux groupes, mais aussi de différences entre les différentes entreprises publiques chinoises. De plus, la relation entre AL et ALS, ce n'est pas la relation entre un siège et un établissement, comme KDS et KD à Shanghai. Il y a des projets de coopération entre AL et ALS, mais il y a aussi des projets qui concernent seulement AL ou ALS. En même temps, AL a le droit d'utiliser les technologies développées dans ALS. Parce que dans la convention qui les lie, il est mentionné que les deux entreprises vont partager les technologies, sauf les technologies du satellite et de câble sous-marin. Si France Télécom veut acheter une technologie développée en Chine, elle peut la commander à AL et c'est aussi possible de la commander à ALS. Parce qu'à la fin, la liste de commande est signée avec ALS. Maintenant, quand même il y a de la demande interne, il faut respecter le règlement (acquitter une somme due), comme les frais de formation, les frais de l'équipement, etc. Mais il n'y a plus de frais de transfert de technologie depuis la fusion de 2002. Les restructurations d'AL n'ont pas donné lieu à des conflits collectifs ouverts dans sa filiale chinoise du type de celle constatée à KDS. Pourtant les restructurations, en particulier depuis la fusion avec Lucent, ont entraîné des réductions d'effectifs, déstabilisé les salariés les plus anciens bénéficiant jusque-là de conditions de travail et de garanties d'emploi identiques à celles des entreprises publiques. Les changements induits dans l'organisation du travail et des carrières mais aussi l'incompréhension de la stratégie mouvante de la multinationale ont suscité des critiques en interne et alimenté un processus de mobilité externe significatif et continu.

---

<sup>1</sup> En Chine, il y a trois entreprises publiques qui monopolisent le marché de télécommunication. Ces sont *China Mobile*, *China Unicom* et *China Telecom* qui sont presque monopoles ce marché en Chine.

Cette mobilité, qu'elle soit collective ou individuelle, contrainte ou volontaire, est gérée par la direction afin précisément d'éviter les mouvements collectifs de protestation et de préserver un bon climat social. Cette gestion ne se distingue pas fondamentalement de celle en œuvres dans les grandes multinationales en proie à des restructurations ; elle n'a cependant été possible en Chine qu'à partir du moment où le contrat de travail a été imposé par la loi.

## **2.2. Méthodologie**

Pour terminer ce chapitre, je vais présenter ma méthodologie. J'ai d'abord réalisé une analyse approfondie du cadre législatif et juridique (lois, décrets, règlements) qui s'applique aux salariés et à leurs conditions de travail. L'étude de l'histoire des syndicats en Chine qui montre notamment l'évolution de leur rôle a été également très importante. L'étude du cadre juridique des relations professionnelles dans des pays capitalistes développés et notamment en France m'a permis de montrer les différences entre des sociétés ayant des systèmes politiques, économiques et sociaux différents. Parallèlement à ces analyses, j'ai mené deux enquêtes approfondies dans deux entreprises. Dans ces quatre dernières années, je suis rentrée en Chine 3 fois. J'ai réalisé des entretiens avec 41 personnes salariés ou anciens salariés ainsi que quelques membres des directions des deux entreprises (cf. Annexes la liste détaillée). J'ai aussi suivi le processus de conflit de KDS, etc. Par la direction, j'ai eu accès à la documentation d'entreprise et des syndicats, et j'ai aussi effectué un stage d'un mois dans le syndicat local de Shanghai.

### ***2.2.1. Connaissance des règles et de droits***

Les droits sont très importants pour le système des relations professionnelles. Donc il faut bien comprendre toutes les règles qui régissent le domaine du travail. Il faut aussi comprendre le processeur juridique. C'est très important et nécessaire pour l'observation participante. Sinon, on ne peut pas appréhender correctement les faits sociaux.

Et en même temps, pour mes études, il faut indiquer que le développement de la



politique de la main-d'œuvre de la Chine appelle à de nouveaux changements sociaux avec les réformes. La transition d'une économie planifiée à une économie socialiste de marché telle qu'elle s'engage à partir de l'arrivée de DENG Xiaoping au pouvoir se traduit par des évolutions institutionnelles majeures qui tendent au développement d'un droit rationnel formel sans y aboutir complètement, les institutions juridiques coexistant avec un pouvoir d'arbitrage d'autres organes administratifs<sup>1</sup>. Mais on doit indiquer en même temps qu'il y a différents niveaux de construction des règles applicables aux salariés et aux entreprises. Il y a d'abord les règles de droit élaborées au niveau national, puis les règles locales qui dépendent de la commune de Shanghai, et des différents districts de la ville. Donc, il faut connaître et prendre en considération ces différentes sources de droit lorsqu'on étudie les relations de travail concrètes dans les entreprises.

De plus, dans ces dernières années, il y a eu beaucoup de changements dans le droit du travail en Chine. Par exemple, la promulgation du droit du contrat de travail de la Chine de 2008 (renouvelé en 2013) a déterminé le cadre juridique pour les relations individuelles de travail, et a accéléré l'évolution des relations collectives de travail. Ces évolutions des règles en Chine ont porté aussi sur les conflits du travail. De plus en plus, les travailleurs chinois ont appris à utiliser la loi comme une arme pour se protéger ou défendre leurs droits par les médias, les ONG, etc. Le chapitre 3, présentera un cardage et une analyse plus systématique de ces règles de droit.

### ***2.2.2. Documentation des entreprises***

Comme dans toute recherche empirique, les matériaux de première main sont très importants. Pour comprendre les deux groupes, les informations sur internet se révèlent très utiles, comme les rapports sur la responsabilité sociale des entreprises, les informations sur leurs productions, leurs activités, leurs structures organisationnelles, etc. Cependant, ce n'est pas suffisant et assez précis pour mes études. Il faut entrer dans les deux entreprises pour observer le travail, le lieu de travail, les conditions de travail, les conflits du travail, les modalités de gestion du

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « Gouverner le travail par la loi ». Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007), *Droit et société*, 2010/3, N° 76, pp. 589-613.

personnel, le rôle du syndicat et les tensions qui existent, etc.

J'ai eu la chance de rencontrer des « personnes-ressources » pour ces deux cas qui m'ont beaucoup aidée. Les activités dans les deux entreprises sont très pointues ; il y a des terminologies très spécifiques dans leur domaine. Les « personnes-ressources » m'ont expliqué l'histoire de ces entreprises, leurs productions et leurs modes de fonctionnement. Cela m'a permis de préparer mes enquêtes et des questions ciblées. De plus, ces personnes faisant partie des équipes de direction, j'ai pu établir des relations de confiance avec eux. J'ai pu ainsi avoir accès à des documents d'entreprises. Pour le cas d'AL, il y a eu quelques problèmes avec le directeur des ressources humaines qui n'avait pas tout à fait confiance en moi, et s'est montré très prudent. Mais enfin, j'ai pu rencontrer des salariés d'Alcatel dans leurs locaux et à l'extérieur.

En un mot, les documentations des entreprises m'ont beaucoup aidé à bien comprendre l'histoire des entreprises, leurs changements, leurs règlements, leurs problèmes de développement. Cela a été utile pour organiser mes entretiens. Quand je discutais avec les gens, ils pensaient que je bien comprenais et connaissais leur entreprise. Donc ils pouvaient parler avec moi plus facilement et donner leur opinion personnelle sur la situation de l'entreprise.

### ***2.2.3. Une enquête par entretiens***

Comme le dit Patrick Champagne, « le choix d'une méthode d'enquête n'est jamais réductible à un simple choix technique mais implique, au moins implicitement, une prise de position sur l'objet »<sup>1</sup>. Pour répondre à notre approche méthodologique, nous avons utilisé les techniques d'enquête suivantes : l'entretien, l'observation et la documentation. Ces techniques nous ont permis de mettre en lumière les décalages qui existent entre discours et pratiques ainsi que la multiplicité des points de vue sur quelques thèmes précis.

Mes questions ont porté sur les caractéristiques des relations professionnelles,

---

<sup>1</sup> Patrick CHAMPAGNE (1975), « La restructuration de l'espace villageois », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 3.

concernant en particulier les trois acteurs (pouvoirs publics, direction, syndicats), et les problèmes principaux suivants : les conditions du travail, les rapports du travail, le rôle du syndicat, l'évaluation des salariés, les revendications du personnel, etc. ainsi que les informations sur les conflits. Chaque entretien a été enregistré avec le consentement des répondants.

En tout, il y a 41 personnes interviewées (cf. Annexes, il y a 40 personnes pour les deux cas plus un homme qui est le président du syndicat d'une autre *yangqi*). Certaines personnes ont été rencontrées 2 ou 3 fois en face à face, et j'ai aussi discuté par Skype ou téléphone quand j'étais à Paris.

L'entretien et les formes d'organisation de l'expérience sont très importants pour nos études en sociologie. En tant que situation d'interaction sociale la situation d'entretien tend à être interprétée sur le modèle d'autres relations (confiance, récrimination, discussion amicale, etc.) dont les modèles peuvent différer d'un groupe à un autre<sup>1</sup>. La situation d'entretien peut donc mettre en jeu toute la morale d'un groupe. « Il faut comprendre pourquoi les gens de classe ouvrière ne paraissent pas, le plus souvent, très accueillants pour les enquêteurs, pourquoi ils se montrent évasifs et disposés à donner des réponses destinées à écarter plutôt qu'à expliquer clairement la situation. Derrière ces proclamations, ce ' je garde mes affaires pour moi ', il peut y avoir de l'orgueil blessé. Il est difficile en effet de croire qu'un visiteur appartenant à une autre classe ne puisse jamais se représenter clairement tous les tenants et les aboutissants des difficultés que l'on rencontre : aussi est-on très attentif à ' ne pas s'exposer ' à se protéger contre la sollicitude protectrice. »<sup>2</sup>

Ainsi, je vais expliquer exhaustivement les raisons de mes choix des personnes interrogées. Tout d'abord, je dois réfléchir à la structure des personnes interviewées. Il y a 17 femmes sur 41 personnes afin de considérer la structure de sexe des deux entreprises. J'ai aussi pris en considération l'âge et l'ancienneté des personnels. Les opinions des jeunes et des salariés âgés sont en effet très différentes sur les mêmes sujets. Et dans les deux entreprises, on a constaté l'existence de tensions et de désaccords entre les deux. C'est particulièrement évident dans le cas de KD. Ensuite,

---

<sup>1</sup> Pierre BOURDIEU, Jean-Claude CHAMBOREDON et Jean-Claude PASSERON (1973), *Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques*, deuxième édition, Paris : Editions Mouton, p. 222.

<sup>2</sup> Richard HOGGART (1959), *The uses of Literacy: Aspects of Working-Class Life*, London: Chatto and Windus, p.68.

il faut regarder le poste occupé par les personnes à interviewer dans les entreprises. Certains sont au niveau de la direction, certains sont au niveau de la recherche, et les autres sont ouvriers, etc. Selon les postes qu'ils occupent, les personnes sont attentives à des aspects différents du travail et de l'entreprise. Et chaque fois, j'ai essayé d'avoir une empathie avec les personnes interviewées. On n'a pas les mêmes expériences dans la vie mais comme chercheuse en sociologie, je dois comprendre leurs situations et leurs opinions. C'est très important pour mon analyse de leurs discours. J'ai fait aussi attention à la distinction entre les salariés qui sont en poste et ceux qui sont déjà partis. Les salariés qui ont quitté l'entreprise m'ont donné des informations très librement. Mais certains avaient tendance à critiquer leur ancien patron. En raison de mon domaine d'étude sur les relations professionnelles, j'ai rencontré des salariés qui travaillent dans les syndicats et dans le comité du PCC, des salariés ayant différents *hukou*, des grévistes, etc. Il s'agissait pour moi de connaître et comprendre leurs différentes conditions de travail, leurs différentes situations en matière de sécurité sociale, etc.

Pour terminer ce chapitre, je vais expliquer les lieux de passation des entretiens et les visites d'entreprise. Pour le déroulement des entretiens, j'ai souvent choisi un lieu public, comme un restaurant ou un café. Pour les personnes interviewées, l'éloignement du lieu de travail permettait une discussion plus ouverte et libre. Mais j'ai aussi visité les entreprises pour observer leur lieu de travail, leur atelier, leur cantine, leur salle de repos, leur salle de sport, et leurs logements, etc. En dehors de Shanghai, je suis allée dans la province de Hubei pour visiter le siège et un autre établissement de KD. Donc j'ai fait une partie des entretiens dans le cadre de l'entreprise. J'en ai fait d'autres au domicile des personnes, ce qui m'a permis de constater que les gens se comportaient de manière différente selon qu'on les rencontrait à leur domicile ou à leur bureau. J'ai perçu que certains étaient plus nerveux ou avaient un peu peur quand on était dans l'entreprise plutôt que chez eux. Ils ne me disaient pas la même chose. Selon moi, nous ne pouvons pas penser simplement qu'ils avaient menti, il faut que l'on analyse les informations sérieusement. Pendant mes enquêtes, quand ces situations se sont produites, j'ai choisi de prendre un autre rendez-vous dans un lieu différent.

## **Conclusion**

Ce chapitre avait pour but d'éclaircir les principes méthodologiques de ma thèse, de donner les raisons pour les choix des objets de recherche et présenter mon travail de terrain à Shanghai, en particulier les entretiens, l'observation directe et la lecture de documents et d'articles de presse, etc.



## *Deuxième partie*

### **Les cadres d'un système de relations professionnelles émergent**





Cette partie (chapitres 3 et 4) vise à expliquer les évolutions institutionnelles qui ont conduit à l'émergence d'un système de relations professionnelles en Chine. **Le Chapitre 3**, « Les évolutions du contexte juridique et socio-économique », analyse les transformations du droit du travail et des syndicats dans le cadre de la réforme des entreprises. Ce chapitre est une étape préalable à la présentation des deux monographies d'entreprises publiques présentées dans les chapitres 5 et 6, dans la mesure où il apporte un éclairage sur les cadres institutionnels sur lesquels se fondent les acteurs pour déterminer l'organisation du travail (côté patronal) et leur capacité d'action dans l'entreprise (côté salariés).

Il va être déployé en trois moments : les évolutions du droit du travail, les réformes des entreprises et la transformation des « systèmes de gestion sociale ».

La section sur « Les évolutions du droit du travail » (3.1.) s'attache à deux lois fondamentales : la loi du travail et le droit du contrat de travail ; aux règlements locaux ; aux lois sur les relations professionnelles : sur le droit de grève chinois, sur les syndicats et sur la négociation (consultation) collective et le contrat collectif ; aux recours en justice : la loi sur la médiation et l'arbitrage et le système de pétition.

Dans la section suivante (3.2.), on examine les réformes des entreprises en Chine : la loi sur les entreprises et les réformes des entreprises publiques depuis 1978, le changement de la *danwei*<sup>1</sup> ; les différences entre les entreprises publiques et privées, Les caractéristiques des entreprises publiques.

La section 3.3. étudie la transformation de ce que l'on nomme en Chine les « systèmes de gestion sociale » : le système de *hukou* hérité de l'absence de liberté de circulation au moment de la planification centralisée ; le système de rémunération ; le

---

<sup>1</sup> Le terme de « *danwei* », communément traduit en français par « unité de production », est en réalité un terme générique pour toute entreprise d'État ou collective, mais aussi toute unité administrative et institution (par exemple scolaire) en zone urbaine. Il désigne un mode spécifique d'organisation du travail dans le système socialiste. La *danwei* est une entité à la fois économique, administrative, politique et sociale.

système de titre (*zhicheng*) ; le système de l'enseignement supérieur et le système de classification des professions.

**Le Chapitre 4**, « Les acteurs du système de relations professionnelles en Chine », présente les trois acteurs du système de relations professionnelles. En Chine, le rôle du syndicat est très différent de celui qu'il a en France. Le chapitre analyse le double rôle du syndicat en Chine. Ensuite, il présente le congrès des travailleurs, qui est une institution particulière à la Chine, obligatoire dans les entreprises publiques, mais rare dans les entreprises privées, comme l'est d'ailleurs le syndicat. Mais nous verrons qu'avec la transformation du système de la *danwei*, le statut des travailleurs dans les entreprises publiques a changé, dans la perspective d'une ouverture au marché et à la globalisation. Nous envisagerons également l'organisation des employeurs qui apparaît faible et éclatée. Enfin nous analyserons le rôle de l'État dans les relations professionnelles en Chine, pour voir comment le gouvernement intervient et règle le marché du travail, contrôle les entreprises, équilibre les relations entre les salariés et les employeurs, etc.

## **Chapitre 3**

### **Les évolutions du contexte juridique et socio-économique**

Les réformes engagées depuis les années 1980 ont ouvert le débat sur le capitalisme et le socialisme en Chine. Dans une formule célèbre et controversée qu'il a prononcée en 1960, DENG Xiaoping déclarait déjà « Peu importe qu'un chat soit blanc ou noir, s'il attrape la souris, c'est un bon chat ». Il arrive au pouvoir en 1978 au lendemain de la mort de MAO, en ayant comme objectif de mettre en œuvre les « quatre modernisations » (industrie et commerce, éducation, organisation militaire et agriculture) envisagées par ZHOU Enlai peu avant sa mort en 1975. Selon DENG Xiaoping, le développement économique du pays et le bonheur des gens sont prioritaires et permettent de faire accepter les réformes. Mais, avec le développement de la Chine, notamment dans les villes côtières, les actions collectives des travailleurs pour améliorer leurs conditions de travail se sont multipliées. Dès 1989, la forte implication des travailleurs dans les manifestations qui ont accompagné le mouvement de la Place Tian'anmen ont créé un choc. Il faut attendre le « voyage du Sud » en 1992 pour que DENG relance les réformes au cours de son passage à Canton, Shenzhen et Zhuhai. Dans le même temps, un droit économique se développe en vue d'arriver à une autonomie des entreprises et un premier droit du travail voit le jour dans le sillage des restructurations engagées pour redresser la rentabilité des entreprises et liquider celles qui ne parviennent pas à la rentabilité. Il se dégage de ce mouvement de réformes un processus complexe, dans lequel les travailleurs peuvent mobiliser le droit pour exprimer leurs revendications, et où, réciproquement, le droit se développe pour faire face à la croissance des luttes sociales. Ce processus complexe se poursuit aujourd'hui, avec la loi sur le syndicat de 2001, la loi sur le travail de 2007 et sa révision en 2013, qui accompagnent et répondent à une envolée du nombre de conflits sociaux. On assiste d'une certaine manière à l'émergence d'un système de relations professionnelles, où les luttes précèdent souvent le recours au syndicat qui se trouve alors plutôt dans une position d'arbitre. Pour bien saisir ce processus, nous allons revenir dans ce chapitre sur les évolutions du droit du travail, en revenant sur les transformations du contexte socio-économique, politique et syndical en Chine après la réforme et l'ouverture de 1978.

### **3.1. Les évolutions du droit du travail**

Cette partie se concentre sur les évolutions des droits du travail en Chine autour de trois sections : les deux lois fondamentales, les lois sur les relations professionnelles et celles sur les recours en justice.

#### ***3.1.1. Deux lois fondamentales***

Dans le droit du travail chinois repose sur deux lois : la loi du travail et la loi sur le contrat de travail. Elles se sont transformées au cours des dernières années.

- La loi du travail de 1994, un droit incertain qui accompagne l’informalisation du travail

Le droit du travail s’est développé dans les pays occidentaux à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Après la Première Guerre mondiale, avec l’intensification de la lutte du prolétariat international, ce droit s’est étoffé. En Chine, la première loi sociale a été adoptée par le Ministère de l’agriculture et du commerce du gouvernement du Nord (1912-1927), il s’agit des « règlements provisoires des usines » du 29 mars 1923, fixant l’âge minimum, la durée du travail, limitant le travail pour les enfants et les femmes, définissant les salaires, les formations, etc. Le gouvernement du Kuo-Min-Tang (KMT) a suivi le procédé du « Bill Civile » de la fin de la dynastie des Qing (1644 - 1911), en intégrant les relations de travail dans le droit civil de 1929 à 1931.

Pour sauvegarder les intérêts des travailleurs, le Parti Communiste de la Chine (PCC) a lancé des mouvements massifs sur la législation du travail et a proposé la loi de travail en 1922 qui n’a pas été retenue par le gouvernement de cette époque. Le 7 novembre 1931, le premier Congrès national des Soviets des ouvriers, des paysans et des soldats chinois a adopté la loi du travail de la République soviétique chinoise. Au mois d’août 1948, le sixième Congrès national du travail a adopté « la résolution sur

la tâche en cours du mouvement ouvrier chinois », qui établit des propositions sur les questions liées au travail et les principes de base pour régler les relations du travail.

Au lendemain de la Révolution, un droit du travail a été adopté en 1956, mais en 1957, la lutte anti-droite a conduit à la critique du droit, entraînant l'abandon du droit de travail, en dehors de la Constitution de 1954. Après la Grande Révolution Culturelle en Chine (1966 - 1976), il a fallu reconstruire le pays et ses institutions. En décembre 1978, devant la conférence du Parti, DENG Xiaoping a souligné le besoin d'établir un Code du travail (un système de droit du travail). En 1979, la rédaction du droit du travail reprend et aboutit finalement à une première révision. Au mois de juillet 1983, le projet du droit du travail est adopté par le Conseil d'État. Mais à cette date, la réforme ne fait que commencer, et beaucoup ne l'approuvent pas. Donc sa mise en œuvre a été compliquée et lente et, finalement, le projet n'a pas pu être discuté dans la réunion de Comité permanent de l'APN (Assemblée populaire nationale). La rédaction d'un droit du travail a à nouveau échoué.

En 1989, dans les réunions de l'APN, NI Zhifu, qui était vice-président du Comité permanent de l'APN, a recommandé activement d'élaborer le droit du travail. Il a dit qu'il fallait corriger rapidement la situation de la Chine rappelant qu'il y avait des lois pour protéger les animaux sauvages, mais qu'il n'y avait pas de lois pour les travailleurs. Donc pour la troisième fois la rédaction du droit du travail recommence.

Au début de 1993, en accord avec l'esprit du discours de la visite du Sud de DENG Xiaoping, on relance l'économie socialiste de marché. Le 5 juillet 1994, la huitième réunion du huitième Comité permanent de l'APN (Assemblée Populaire Nationale) a officiellement adopté la loi du travail.

Cette loi est constituée de 13 chapitres et 107 articles, y compris les dispositions générales, la promotion de l'emploi, les contrats de travail et les contrats collectifs, le temps de travail, le salaire, la sécurité et la santé au travail, la protection spéciale pour les travailleurs femmes et des mineurs, la formation professionnelle, les assurances sociales et le bien-être, le conflit de travail, la supervision et l'inspection, la responsabilité légale, les dispositions supplémentaires. Cette loi du travail est la loi fondamentale de la Chine à partir de laquelle s'est édifié un droit du travail.

La loi du travail de 1994 définit le contrat de travail comme « l'accord conclu entre un salarié et un employeur qui établit une relation de travail et définit les droits et les obligations de chaque partie. Un contrat de travail est conclu dès lors qu'il existe une relation de travail établie » (art.16). Cette loi établit également un droit à la négociation collective et définit les conditions de validité d'un « contrat collectif » (art.34 et 35)<sup>1</sup>. Mais cette loi ne s'intègre pas encore dans un système cohérent de relations professionnelles, dans la mesure où la loi sur les syndicats de 1992 ne concerne que les entreprises publiques, alors majoritaires, avant que cette loi de 1992 ne soit révisée et étendue à toutes les entreprises en 2001. Elle vise surtout la remise en cause de l'emploi à vie pour engager la restructuration des entreprises, face à cet impératif de rentabilité qui commence à s'imposer à elle dès la fin des années 1980. Il faut attendre 2007 pour que le droit du travail prenne une consistance nouvelle, avec l'adoption de la loi sur le contrat de travail, de la loi sur la promotion de l'emploi et de la loi sur la médiation et l'arbitrage. Ces trois lois sont les trois piliers du droit du travail.

- La loi sur le contrat de travail de 2007, une ambition de formalisation des rapports de travail

Face au développement du travail informel qui a suivi les premières réformes, il était nécessaire de promulguer une nouvelle loi sur le contrat de travail pour clarifier une situation marquée par une part importante de travail informel. Cette nouvelle loi du 29 juin 2007 est entrée en application le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Ce droit est conçu comme une protection des intérêts des travailleurs. Par rapport à la loi du travail de 1994, cette loi de 2007 promulguée en 2008 introduit un changement important dans les rapports de travail. Un de ses apports les plus significatifs est de créer de nouvelles obligations pour les entreprises en imposant la rédaction du contrat, pour sortir de l'économie informelle.

Avant cette loi, le contrat de travail n'existait pratiquement que dans quelques entreprises publiques. La promulgation de ce droit du contrat de travail donne au contrat un rôle important dans la vie des gens, et donne aussi au syndicat le droit de

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « « Gouverner le travail par la loi » Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, 76.

signer des contrats collectifs. Cette législation précise les droits et les obligations des employeurs et des salariés. Elle a élargi le champ d'application des contrats de travail, amélioré le taux de couverture des emplois par des contrats, fixé strictement la période probatoire et a corrigé le phénomène des contrats très courts ainsi que la question des arriérés de salaires. Elle a notamment établi des règles sur le travail intérimaire et les emplois à temps partiel<sup>1</sup>. Elle a également modifié les conditions de la démission. Jusque-là, si l'on n'obtenait pas l'approbation de la *danwei*, on ne pouvait pas démissionner. Avec la nouvelle loi, il est possible de quitter son emploi moyennant un préavis écrit de 30 jours à l'employeur. Cela doit favoriser la liberté des travailleurs, en entraînant une diminution du phénomène du travail non-volontaire. Afin d'assurer la mise en œuvre de cette loi, le Conseil des Affaires d'État a adopté le règlement de mise en œuvre du droit du contrat du travail en 2008.

Ce droit du contrat de travail comprend 8 chapitres et 98 articles, concernant les dispositions générales, l'établissement du contrat de travail, l'accomplissement et le changement du contrat de travail, la résiliation et la terminaison du contrat de travail, des dispositions spéciales, la supervision et l'inspection, la responsabilité légale et des dispositions additionnelles. Il s'agit d'une loi importante pour commencer à organiser les relations professionnelles en Chine, et dans le système juridique socialiste chinois, c'est un droit social.

Mais des problèmes subsistent. La réglementation est encore insuffisante pour les employés de maison, les employés à temps partiel, le personnel retraité mais réemployé. De plus, le droit du contrat de travail n'établit pas de distinction claire entre salariés et non salariés. Les Présidents Directeurs généraux des entreprises sont ainsi considérés comme des salariés. Ce droit de travail utilise toujours les termes « unités de travail » (*danwei*) et « travailleur », sans distinguer les « employeurs » et les « salariés »<sup>2</sup>. Enfin, le droit du travail n'utilise pas la terminologie habituelle de « négociation collective », mais celle de « consultation collective », alors que ces deux notions ont des significations assez différentes. Certes, la notion de « négociation collective » a été utilisée en pratique dans les relations professionnelles depuis le

---

<sup>1</sup> GUAN Huai (2009), « Le développement et les perspectives du droit du travail en Chine depuis soixante ans » (六十年来我国劳动法的发展与展望), *Revue du droit (法学杂志)*, n° 12.

<sup>2</sup> ZHENG Aiqing (2008), « Analyse des dix points chauds sur le droit du contrat de travail » (劳动合同法十大热点评析), Pékin, Maison d'édition du travail et de la sécurité sociale, 1<sup>ère</sup> édition, p. 48.

début des années 1990s, après que la loi de 1992 sur le syndicat eut autorisé les syndicats au niveau des entreprises à conclure des conventions collectives avec l'employeur. Mais le terme « consultation collective » est préféré par l'État à celui de « négociation collective » quand il s'agit de définir le processus officiel de relations professionnelles. La « consultation » doit permettre une approche plus constructive que la « négociation », car elle est vue par les autorités publiques comme conforme à la culture chinoise de non-confrontation et d'évitement des conflits<sup>1</sup>.

Le 28 décembre 2012, lors de la trentième réunion du Comité permanent de la onzième APN (Assemblée populaire nationale), une révision du droit du contrat de travail de 2008 a été adoptée. Cette nouvelle loi est entrée en application le 1<sup>er</sup> juillet 2013. C'est la première modification depuis 5 ans. La révision met l'accent sur les travailleurs intérimaires. Elle relève le seuil d'utilisation par les entreprises du travail intérimaire. Elle renforce également la sanction des irrégularités, qui varie désormais, pour les entreprises, de 5 000 à 10 000 RMB par personne, alors qu'elle allait auparavant de 1 000 à 5 000 RMB par personne. (art.57 et 92). La révision de 2013 entend également limiter les discriminations entre intérimaires et permanents, en tentant d'assurer, à travail égal, un salaire égal (art.63). Le travail intérimaire n'est autorisé que pour les emplois temporaires, auxiliaires ou substituts. Les emplois temporaires ne doivent pas excéder six mois ; les emplois auxiliaires concernent les postes qui fournissent des services aux emplois principaux ; les emplois substituts ceux qui remplacent les travailleurs qui vont partir un certain temps en formation, en vacances ou pour d'autres raisons (art.66).

Cependant, ce nouveau droit ne règle pas totalement la situation des travailleurs temporaires. D'après une enquête de l'ACFTU (*The All-China Federation of Trade Unions*) de 2011, il y aurait 37 millions de travailleurs intérimaires en Chine, soit 13,1 % des travailleurs chinois, surtout dans les entreprises publiques et les organisations gouvernementales<sup>2</sup>. Même dans les entreprises d'État où existe encore

---

<sup>1</sup> "The notion of 'collective bargaining' was first introduced in employment relations in China in the early 1990s, after the Trade Union Law (1992) authorized unions at the enterprise level to conclude collective contracts with the employer. The term 'collective consultation' is preferred by the state to 'collective bargaining' when it comes to defining the official process of employment relations. It is believed that consultation is a more constructive approach than 'bargaining', as it conforms to the Chinese culture of non-confrontation and conflict avoidance." in Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China » in Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY et Nick WAILES (2011), *International and comparative employment relations: Globalisation and Change*, Fifth Edition, Londres, SAGE Publications Ltd, p.319.

<sup>2</sup> [http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-06/22/c\\_116248638.htm](http://news.xinhuanet.com/fortune/2013-06/22/c_116248638.htm)



une forme d'emploi à vie, il y a de considérables différences de traitement entre les travailleurs intérimaires et les travailleurs permanents. Ainsi, pour les intérimaires, le contrat de travail est signé avec une troisième partie (les entreprises intérimaires ou les entreprises forfaitaires) : la relation entre cette entreprise et l'entreprise où les travailleurs travaillent est une relation commerciale, ce qui implique un règlement des conflits éventuels selon les dispositions pertinentes des litiges civils. En outre, si le nombre des travailleurs intérimaires dans une entreprise ne peut pas dépasser un certain pourcentage, cette proportion, qui doit être fixée par le Conseil des Affaires d'État (art.66), n'a toujours pas été déterminée.

Il faut ajouter qu'en Chine, les travailleurs intérimaires ne représentent pas la totalité « des travailleurs temporaires » dont on parle souvent. En effet, de nombreux travailleurs sont des travailleurs « forfaitaires », c'est-à-dire qu'ils sont employés par des entreprises dites « forfaitaires » qui réalisent un ouvrage pour d'autres entreprises qui ne contrôlent que le résultat de l'ouvrage demandé et ils ne sont payés qu'une fois l'ouvrage fini. Cette situation donne lieu à de nombreux abus, notamment dans le secteur du bâtiment<sup>1</sup>.

### ***3.1.2. Les règlements locaux***

La Chine comprend 23 provinces, 4 municipalités, 5 régions autonomes et 2 régions administratives spéciales. Les règles établies au niveau central en Chine sont appliquées partout, mais il existe de fortes différences entre les régions dans la mesure où celles-ci doivent compléter cette législation générale par des règlements locaux. Les gouvernements locaux élaborent leurs règlements localisés en fonction des caractéristiques locales, sur la base de ces cadres directeurs nationaux. Les règles des grandes villes, comme Shanghai, Pékin, Shenzhen, etc., se situent à l'avant-garde, surtout en ce qui concerne le standard du salaire minimum, le règlement des assurances sociales, etc.<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Comme le souligne l'organisation Human Rights Watch, <http://www.hrw.org/fr/news/2008/03/11/chine-les-ouvriers-migrants-du-b-timent-victimes-d-abus-p-kin>.

<sup>2</sup> cf. le chapitre 5 et le chapitre 6, sur les règles de Shanghai extérieures-local.

Le gouvernement local détermine le salaire minimum, souvent au début de chaque année, mais les différentes régions ne l'établissent pas simultanément. Ces dernières années, les augmentations ont été plus fréquentes, et dans certaines régions, ont été décidées deux fois par an. Dans le premier semestre de 2013, 17 régions ont ajusté leur salaire minimum, soit une augmentation moyenne de 17,6 %. Actuellement en Chine, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2014, le plus haut salaire minimum mensuel est de 1 820 RMB à Shanghai, le plus haut salaire minimum horaire est de 17 RMB à Shanghai (16,9 à Pékin). (cf. le tableau 3.1.)

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, le gouvernement de Shanghai a publié un règlement pour ajuster la politique d'assurance sociale. Les travailleurs qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai mais travaillent à Shanghai en ayant un *hukou* urbain ont été inclus dans le périmètre de l'assurance sociale qui comprenait les cinq assurances sociales principales (la pension de retraite, l'assurance maladie, l'assurance chômage, l'assurance accident du travail, l'assurance maternité). Avant cette loi, les travailleurs qui n'avaient pas le *hukou* de Shanghai ne pouvaient bénéficier que de l'assurance intégrée, de niveau inférieur<sup>1</sup>. En revanche, les travailleurs qui ont un *hukou* rural ne bénéficient que de l'assurance retraite, de l'assurance médicale et de l'assurance accident du travail, mais pas des autres assurances (assurance chômage et assurance maternité). On observe ainsi un double mouvement qui a des conséquences importants pour les conditions de travail : une augmentation significative des salaires, certes avec des différences entre les villes, Shanghai étant en pointe, et un rapprochement important des statuts des travailleurs selon leur origine régionale, rapprochement qui permet à de nouvelles catégories de salariés de bénéficier des assurances sociales qu'ils n'avaient pas (ou peu) avant.

---

<sup>1</sup> L'assurance intégrée est établie pour sauvegarder les droits et intérêts des travailleurs qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai mais travaillent à Shanghai. Cela couvre l'assurance des accidents du travail, l'assurance médicale et l'assurance de retraite, mais pas l'assurance chômage et maternité.

**Tableau 3.1. Les salaires minimum en Chine dans les différentes régions (En RMB)**

Les régions	Le salaire minimum mensuel	Le salaire minimum horaire	Depuis
Shanghai	1 820	17	01/04/2014
Pékin	1 560	16,9	01/04/2014
Shenzhen	1 808	16,5	01/02/2014
Guangdong	1 550	15	01/05/2013
Xinjiang	1 520	15,2	01/06/2013
Tianjin	1 680	16,8	01/04/2014
Jiangsu	1 480	13	01/07/2013
Zhejiang	1 470	12	01/01/2013
Shandong	1 500	15	01/03/2014
Liaoning	1 300	13	01/07/2013
Shanxi	1 290	14	01/04/2013
Henan	1 240	11,7	01/01/2013
Jiangxi	1 230	12,3	01/04/2013
Guangxi	1 200	10,5	07/02/2013
Gansu	1 200	12,7	01/04/2013
Sichuan	1 200	12,6	01/07/2013
Shaanxi	1 280	12,8	01/02/2014
Guizhou	1 030	11	01/01/2013
Chongqing	1 250	12,5	01/01/2014

\* Le salaire minimum horaire, c'est-à-dire que le standard du salaire horaire minimum pour les employés à temps partiel.

### ***3.1.3. Les lois sur les relations professionnelles***

Depuis 1978, le Conseil d'État a promulgué beaucoup de lois sur les rapports de travail, comme les règlements provisoires sur les retraites des ouvriers de 1978, les règlements sur les récompenses et les sanctions des travailleurs des entreprises de 1982, les règlements provisoires sur le système du contrat de travail dans les entreprises publiques de 1986, les règlements sur le Congrès des travailleurs dans les entreprises publiques de 1986, les dispositions provisoires sur les conflits de travail dans les entreprises publiques de 1987, les règlements sur la protection des travailleuses de 1988, la nouvelle loi sur le syndicat de 1992, les règlements sur régler les conflits de travail des entreprises de 1993, etc. Ces législations ont joué un rôle actif et important dans l'ajustement des relations professionnelles en Chine, notamment pour engager les restructurations des entreprises. Après 2000, la législation a continué à évoluer, comme on l'a déjà mentionné, avec le droit du contrat de travail de 2008 (révisée en 2013), la loi sur la promotion de l'emploi de 2008, etc. C'est la première fois que l'on adopte une législation spécifique sur l'emploi et le chômage. Elle oblige le gouvernement à donner un soutien financier à l'emploi et à offrir des conditions d'emploi égales et justes aux travailleurs. Elle interdit la discrimination dans le marché de l'emploi. Cette loi renforce la gestion des agences de l'emploi et le développement de la formation professionnelle. Le gouvernement doit jouer son rôle en améliorant l'environnement de l'emploi pour les travailleurs. Dans cette partie, on va présenter en particulier les lois sur le droit de grève, la loi sur les syndicats et les lois sur la négociation (consultation) collective et le contrat collectif. Ces lois apparaissent comme les bases d'un système de relations professionnelles, c'est-à-dire d'un système de régulation reposant sur une action et une représentation collective des travailleurs. Mais leur existence ne se traduit pas encore par la constitution d'un véritable système de relations professionnelles, dans la mesure où le syndicat reste attaché au rôle de « courroie de transmission » du PCC et des directions d'entreprise qui fut le sien tout au long du régime de planification centralisée.

- Un droit de grève implicite

La grève a été le moyen principal de lutte contre le capitalisme pour le PCC : il s'agissait d'organiser le mouvement ouvrier contre l'exploitation des capitalistes étrangers et contre le gouvernement du parti nationaliste. C'est ainsi que le droit de grève a été reconnu dans les règlements du travail pendant des années 1930 et 1940<sup>1</sup>. Après la révolution en 1949, dans la première Constitution de 1954, on garde le silence sur le droit de grève dans les textes jusqu'à ce que président MAO Zedong propose dans un discours du comité central du PCC de 1956, d'insérer le droit de grève dans la Constitution. Il disait que la grève était un moyen de résoudre les contradictions entre le gouvernement, les entreprises et les masses<sup>2</sup>. Le droit de grève a été explicitement reconnu dans la Constitution de 1975 et dans celle de 1978<sup>3</sup>. Mais la Constitution de 1982, actuellement en vigueur, a fait disparaître le droit de grève du texte. Cela est expliqué par plusieurs considérations idéologiques : dans les conditions de la propriété publique socialiste, les intérêts des travailleurs et des entreprises sont considérés comme identiques. La socialisation des moyens de production et d'échange entraîne « naturellement » la disparition des conflits du travail. A quoi bon cesser le travail puisque les travailleurs sont devenus « maîtres du pays et de l'usine » ? On n'a pas besoin d'organiser une grève, une telle confrontation, pour trouver une solution<sup>4</sup>. Pourtant les grèves et les conflits du travail se multiplient en Chine. (cf. le tableau 3.3.)

Selon ZHENG Aiqing, « le silence maintenu depuis 1982 à cet égard n'emporte ni reconnaissance ni interdiction de la grève ». Cependant, dans les faits, la grève est devenue un phénomène objectif. Beaucoup pensent (observateurs, chercheurs, une partie de la population chinoise) que la législation ne devrait pas éviter cette question, et que le droit de grève devrait être reconnu. Il faudrait définir les éléments constitutifs de la grève, et l'autoriser sous certaines conditions. D'une part, cela rendrait plus facile la coordination des relations du travail et la mise en œuvre de la négociation collective, d'autre part, ce serait mieux pour protéger les droits des salariés. Ceci dit, la loi sur le syndicat de 2001 impose des obligations aux syndicats

---

<sup>1</sup> ZHENG Aiqing (2010), « Les droit des conflits collectifs en Chine », *Revue de droit du travail*, N° 5, pp.327-331.

<sup>2</sup> <http://news.163.com/08/1105/07/4PVH9CFL00012Q9L.html>

<sup>3</sup> ZHENG Aiqing (2010), « Les droit des conflits collectifs en Chine », *Revue de droit du travail*, N° 5, pp.327-331.

<sup>4</sup> <http://news.163.com/08/1105/07/4PVH9CFL00012Q9L.html>

chinois en cas d'« arrêt du travail ou ralentissement des cadences »<sup>1</sup> (voir ci-dessous), ce qui suppose une forme de reconnaissance implicite du droit de grève.

Le droit de grève est un acquis considérable pour le monde de travail. Pour la Commission de la liberté syndicale du B.I.T., « le droit de grève est normalement reconnu aux travailleurs et à leurs organisations comme un moyen légitime de défense de leurs intérêts »<sup>2</sup>. La stabilité sociale est vraiment importante, mais elle n'exclut pas les conflits comme expression normale de la vie sociale, il est donc nécessaire d'établir une législation sur la grève en Chine.

- Les lois de 1994 et 2001 sur les syndicats entre médiation et courroie de transmission du Parti

En 1924, le gouvernement de la République de Chine à Guangzhou de SUN Yat-sen a promulgué les règlements du syndicat qui a déclaré le droit des ouvriers à organiser des syndicats, les libertés de réunion, d'association, d'expression, de publication et de grève des ouvriers. C'est le premier document juridique de la Chine sur le syndicat. En 1928, le gouvernement de la République de Chine à Nanjing de CHIANG Kai-shek a promulgué les règlements sur les organisations du syndicat et la loi du syndicat de 1929 qui a été amendée deux fois en 1932 et en 1947. Selon cette loi, les dirigeants ont le droit de dissoudre les syndicats (art.37).

Après la fondation de la République populaire de Chine, au mois de juin 1950, dans la huitième réunion du Comité du gouvernement populaire central, une première loi sur le syndicat officiel de la République populaire de Chine est adoptée. Elle dit que le syndicat est une organisation volontaire de la classe ouvrière, même si elle institue un régime de syndicat unique. En avril 1992, dans la cinquième réunion du septième Comité permanent de l'APN (Assemblée populaire nationale), la nouvelle loi sur le syndicat est promulguée. Et elle est amendée dans la vingt-quatrième réunion du neuvième Comité permanent de l'APN en octobre 2001. Dans la loi du syndicat de 1992, qui ne s'applique qu'aux entreprises publiques<sup>3</sup>, l'article 11 précise

---

<sup>1</sup> ZHENG Aiqing (2010), « Les droit des conflits collectifs en Chine », *Revue de droit du travail*, N° 5, pp.327-331.

<sup>2</sup> Selon *Recueil de décision de la Commission de la liberté syndicale*, B.I.T. 1976, Genève, N° 291.

<sup>3</sup> L'entreprise privée apparaît en grand nombre au début des années 1990s en Chine.

les contours de la section syndicale d'entreprise, dont le comité doit être élu par l'assemblée des travailleurs ou de leurs représentants (en fonction du niveau de représentation dans l'entreprise). Cette loi confère au syndicat un rôle de conciliateur avec les directions d'entreprise dans le cas d'un arrêt collectif de travail ou d'un ralentissement de la production, c'est-à-dire de grève perlée<sup>1</sup>. On sort de la conception du syndicat comme relais du PCC et gestionnaire des œuvres sociales, en commençant à envisager le syndicat comme un acteur dans la défense des intérêts spécifiques des salariés. Dans la révision de la loi en 2001 sur les syndicats, le grand changement tient à l'élargissement du champ d'application de cette loi à toutes les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées.

La loi sur le syndicat de 2001 impose des obligations aux syndicats chinois en cas d'« arrêt du travail (*tinggong*) ou ralentissement des cadences (*daigong*)». Cela signifie que le gouvernement central admet l'existence de fait de la grève<sup>2</sup>. L'article 27 n'emploie pas le terme « grève » (*bagong*) et utilise à la place les termes « arrêt de travail » (*tinggong*) et « grève perlée » (*daigong*). Officiellement, au terme de « grève » est substitué celui d'« événement collectif survenu » (*quntixingtufashijian*). Le syndicat doit assumer son rôle de médiateur en cas de grève sauvage. Ce rôle est bien défini dans l'article 27 de la loi sur le syndicat de 2001, qui dispose qu'en cas d'arrêt du travail ou de ralentissement des cadences, le syndicat doit négocier au nom des salariés avec l'entreprise, exprimer les griefs des salariés, émettre des propositions, assister l'entreprise dans la remise en ordre de la production<sup>3</sup>.

Mais, l'article 7 de la loi sur le syndicat de 2001 dispose également que le « syndicat doit mobiliser et organiser les employés pour participer au développement économique activement, compléter la production et la répartition des tâches consciencieusement, éduquer les employés à améliorer leurs pensées idéologiques et éthiques, technologiques et professionnels, scientifiques et qualités culturelles, et construire une équipe d'employés avec des idéaux, de l'éthique, de l'éducation et de discipline ». Ainsi, dans la typologie de Ross M. Martin, les syndicats chinois constituent des « instruments de l'État », comme relais de son autorité dans le

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « « Gouverner le travail par la loi » Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, N°76.

<sup>2</sup> ZHENG Aiqing (2010), « Les droit des conflits collectifs en Chine », *Revue de droit du travail*, N° 5, pp.327-331.

<sup>3</sup> *Ibid.*

domaine de la production et aussi la protection<sup>1</sup>. Ils dépendent donc de l'État, dont les intérêts ne sont pas nécessairement ceux des travailleurs. Cela tient à ce que, sous un régime socialiste, l'État et les travailleurs sont censés à partager les mêmes intérêts. Dans cette situation, la fonction principale des syndicats est d'organiser des événements sociaux, de prendre soin du bien-être des travailleurs, de participer à la gestion et de mettre en œuvre des décisions opérationnelles, d'organiser la formation professionnelle, de stimuler les employés et de coordonner les relations entre la direction et les travailleurs<sup>2</sup>. Le syndicat exerce cette fonction de manière efficace en agissant comme un « tapis roulant » entre le PCC et les travailleurs<sup>3</sup>. Cela a conduit les organisations syndicales internationales à remettre en cause la légitimité de l'ACFTU (*The All-China Federation of Trade Unions*) comme syndicat<sup>4</sup>.

#### - Les lois sur la négociation (consultation) collective et le contrat collectif

La notion de négociation collective a été instaurée dans les relations professionnelles en Chine au début des années 1990, lorsque la loi du syndicat de 1992 a autorisé à conclure les contrats collectifs au niveau de l'entreprise. En 1994, la décision sur les contrats collectifs a été adoptée par le Ministère du travail, et elle a donné lieu à des règlements détaillés sur les contrats collectifs qui figurent dans le droit du travail de 1994. Le syndicat a le rôle officiel de représenter les travailleurs quand ils vont faire des négociations (consultations) avec les employeurs. Cette position du syndicat a été renforcée dans la loi du syndicat de 2001 et la décision sur les contrats collectifs de 2004 qui remplace la version de 1994. Selon l'article 20 de la loi du syndicat de 2001, le syndicat doit représenter les travailleurs pendant les négociations et la signature d'un contrat collectif. Les contenus qui peuvent être conclus dans un contrat collectif incluent la rémunération du travail, le temps de travail, les repos et les vacances, la sécurité et la santé du travail, les formations professionnelles, les assurances et le bien-être, etc. En outre, l'autorité de travail qui

---

<sup>1</sup> Ross M. MARTIN (1989), *Trade Unionism: Purposes and Forms*, Oxford: Oxford University Press, p. 78.

<sup>2</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China » in Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY et Nick WAILES (2011), « *International and comparative employment relations: Globalisation and Change* », Fifth Edition, SAGE Publications Ltd, p. 315.

<sup>3</sup> Charles HOFFMAN (1981), « People's Republic of China », in A. Albert (ed.) *International Handbook of Industrial Relations*, Westport, CT: Greenwood Press.

<sup>4</sup> Bill TAYLOR, LI Qi (2007), Is the ACFTU a union and does it matter?, *Journal of Industrial Relations*, 49(5): pp.701–715.



existe au niveau local<sup>1</sup> est responsable pour faciliter et contrôler le processus de consultation<sup>2</sup>.

En Chine, on a les règlements concernant de contrat collectif<sup>3</sup>. Les contrats collectifs, négociés directement entre les représentants des syndicats et les employeurs, via un processus de négociation collective (même si les autorités chinoises préfèrent parler de consultation collective à la place de négociation collective), sont bien établis et sont reconnus comme le moyen d'exprimer des revendications des travailleurs et de contribuer à la qualité des relations du travail. Le système de contrat collectif est un mécanisme coopératif et consensuel qui peut aider à améliorer les conditions de travail, ainsi que la communication et la compréhension entre les travailleurs et les employeurs, et éviter ainsi certains conflits. C'est un système qui est nécessaire et urgent en Chine aujourd'hui.

Le système de contrat collectif, s'il était appliqué correctement avec les travailleurs, pourrait agir comme un outil utile pour améliorer la vie des travailleurs et réduire les tensions entre les travailleurs et les employeurs en Chine. En effet, la loi du contrat de travail de 2008 devrait fournir un environnement favorable et stimulant pour le développement des contrats collectifs en Chine.

Les contrats collectifs ont été utilisés dans les premiers jours de la République populaire de Chine, mais ils ont progressivement disparu avec la création d'entreprises publiques dans les années 1950. Les contrats collectifs ont alors été jugés inutiles dans les entreprises publiques parce que le Parti communiste contrôlait la fédération chinoise des syndicats (*All-China Federation of Trade Unions*, ACFTU en anglais) qui agissait comme un « pont » entre les travailleurs et les employeurs. La fédération chinoise des syndicats pourrait en théorie être une sorte de médiateur en cas de litiges. En réalité, elle dicte simplement les règlements sur la gestion pour les travailleurs. Avec l'introduction des réformes économiques au début des années 1980

---

<sup>1</sup> Par exemple, à Shanghai, il y a le Bureau de Shanghai du travail et de la protection sociale, l'Institut de Shanghai d'arbitrage des différends du travail, et la Brigade de supervision de Shanghai sur la protection du travail, etc. qui tous sont sous le contrôle du gouvernement de Shanghai.

<sup>2</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China » in Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY et Nick WAILES (2011), « *International and comparative employment relations: Globalisation and Change* », Fifth Edition, SAGE Publications Ltd, p.319.

<sup>3</sup> La Décision sur les contrats collectifs est promulguée par le Ministère du travail et de la Protection sociale le 30/12/2003, et elle a été mise en application le 01/05/2004. En même temps, il y a aussi les règlements locaux sur les contrats collectifs en Chine, par exemple, les règlements sur les contrats collectifs à Shanghai, mis en œuvre le 01/01/2008 et à Pékin le 01/11/2005.

et la croissance du secteur privé en Chine, le pouvoir dans les entreprises de la Fédération chinoise des syndicats a commencé à s'éroder. Au début des années 1990, la fédération chinoise des syndicats a été très affaiblie, et ses dirigeants ont cherché à utiliser les dispositions du contrat collectif dans la loi sur le syndicat (en 1992) et le droit du travail (en 1994) comme un moyen de regagner du prestige et de l'influence pour le syndicat. Ces deux lois ont donné aux syndicats le droit d'engager des consultations collectives avec les employeurs. Ensuite dans le milieu des années 1990, le gouvernement, en collaboration avec la Fédération chinoise des syndicats, a lancé une vaste campagne pour mettre en œuvre les conventions collectives dans les entreprises publiques. Au tournant du siècle, cette campagne a été étendue au secteur privé en croissance rapide<sup>1</sup>.

Mais le système de contrat collectif en Chine est clairement distinct de celui qui existe dans les pays occidentaux<sup>2</sup>. C'est un processus top-down dirigé par le gouvernement qui a non seulement rédigé et mis en œuvre des lois et des règlements, mais a établi le cadre administratif très contraignant pour les contrats collectifs. La Fédération chinoise des syndicats a également adopté un modèle top-down pour la mise en œuvre, la délivrance de documents et a fixé des objectifs et le nombre de contrats qui devront être signés dans un certain laps de temps. En Chine, maintenant il y a beaucoup des contrats collectifs. Certains sont de branche, comme le contrat collectif pour les travailleurs dans les restaurants ; certains concernent seulement une entreprise, comme dans le cas de KD ; les autres sont souvent sur les éléments des relations du travail, comme le salaire, le temps du travail, etc.

A la fin de l'année 2010, il y avait 921 000 contrats collectifs valides en Chine, couvrant 114 millions travailleurs. A la fin de 2009, il y avait seulement 703 000 contrats couvrant 94 millions de salariés<sup>3</sup>. Selon ces données, on peut indiquer que dans ces dernières années, en Chine, les contrats collectifs sont de plus en plus importants, tant dans les entreprises publiques que les entreprises privées.

Un exemple du contrat collectif dans une entreprise : Carrefour à Shanghai a ouvert le premier magasin en 1996, maintenant il y a 20 supermarchés à Shanghai

---

<sup>1</sup> « *Breaking the impasse* », Research report n°4 de China Labour Bulletin, [www.clb.org.hk](http://www.clb.org.hk)

<sup>2</sup> Antoine BEVORT et Annette JOBERT (2011[2008]): *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, p.193.

<sup>3</sup> Selon les données des *Annuaire statistiques de la Chine de 2010*.

avec 6 474 personnes. La création du syndicat dans Carrefour date de 2007, mais il n'y avait pas de systèmes de négociation collective ni de représentations des travailleurs. Et le salaire n'avait pas augmenté pendant de nombreuses années. Le 23 mars 2011, le premier contrat collectif de Carrefour à Shanghai est signé. D'après le contrat, l'augmentation salariale des employés à temps plein est en moyenne de 8 %, et le salaire minimum est supérieur de 5 % au salaire minimum de Shanghai. Environ 70 % des travailleurs de Carrefour à Shanghai sont bénéficiaires de ce contrat collectif qui leur a permis d'obtenir une augmentation de 224 RMB du salaire mensuel. Les travailleurs intérimaires ne sont pas compris dans ce contrat collectif.

Le système de contrat collectif a été mis en place depuis plus d'une décennie maintenant, mais, malgré les progrès constatés, en raison de l'absence de véritables négociations collectives, les contrats collectifs n'ont pas un impact significatif sur les relations professionnelles en Chine. Les contrats collectifs qui ont été signés sont essentiellement composés de dispositions copiées à partir d'articles de lois et règlements du travail ; En même temps, le syndicat n'a généralement pas assez de ressources, de pouvoirs, de compétences et des connaissances juridiques pour remplir son rôle dans les négociations collectives pour défendre les droits de leurs membres. Il est souvent considéré comme inefficaces dans la représentation des intérêts des travailleurs contre les employeurs et parfois secondaires avec la direction<sup>1</sup>.

Le système de contrat collectif est plus officiellement connu comme établissant une « consultation juste ». Toutefois, le terme « consultation juste » ne doit pas être confondu avec la « négociation collective » qui est utilisé internationalement. A cause de l'absence de représentants des travailleurs, la Fédération chinoise des syndicats est comme une agence du gouvernement et en même temps le représentant des travailleurs, la « consultation juste » ne signifie pas un processus de négociation dans lesquelles les travailleurs et les employeurs peuvent s'affronter dans un système d'égalité formelle. Il s'agit plutôt d'un processus conçu, dans le jargon de l'actuel gouvernement pour créer une « harmonie » dans le lieu de travail, et dans un sens plus large pour assurer la « stabilité » dans la société. Dans les dernières décennies, ce

---

<sup>1</sup> Il y a beaucoup de recherches sur ce sujet. Ex. Gordon WHITE (1996) *Chinese trade unions in the transition from socialism: Towards corporatism or civil society?*, *British Journal of Industrial Relations*, 34(3), pp.433-457 ; Greg O'LEARY (ed.)(1998), *Adjusting to Capitalism: Chinese Workers and the State*. New York: M.E. Sharpe. ; Ching Kwan LEE (1999), *From organized dependence to disorganized despotism: Changing labor regimes in Chinese factories*, *The China Quarterly*, 157, pp.44-71.; Simon CLARKE (2005), *Post-socialist trade unions: China and Russia*, *Industrial Relations Journal*, 36(1), pp. 2-18.

dernier terme, en particulier a souvent été un euphémisme pour la répression plutôt que pour le dialogue. Toutefois, la législation en vigueur en Chine au moins fournit au moins un fondement juridique pour une véritable consultation collective<sup>1</sup>.

### **3.1.4. Les recours en justice**

Un système de conciliation de conflit de travail a été créé en Chine au début des années 1950. Après une période de perturbation pendant la Révolution Culturelle (1966 - 1976), le système a été repris en 1987 avec la promulgation de la décision provisoire sur la médiation et l'arbitrage dans les entreprises publiques. Ce règlement temporaire a été modifié en 1993 et les règlements de conciliation du travail ont été mis en œuvre dans toutes les entreprises<sup>2</sup>. Ce règlement a ensuite été incorporé dans la loi du travail de la Chine en 1994, qui forme la base légale du règlement des conflits du travail. La loi du travail de la Chine de 1994 fait rentrer les conflits du travail de toutes les entreprises dans la compétence du système de règlement des différends du travail formel<sup>3</sup>.

#### **- La législation sur la médiation et l'arbitrage**

Le système de résolution des conflits du travail en Chine se compose de trois étapes : la médiation, l'arbitrage et le litige. La médiation est la procédure initiale qui a lieu habituellement dans l'entreprise où ont lieu des conflits du travail. Le comité de médiation est composé de représentants de l'employeur, des salariés et du syndicat ou un tiers accepté par les parties au différend. La résolution des conflits par la consultation et la médiation volontaire est l'approche encouragée par l'État. Tous les accords conclus dans cette étape, sont juridiquement contraignants. Si cette approche échoue, alors une des deux parties au conflit peut demander au comité d'arbitrage des

---

<sup>1</sup> Il y a beaucoup de recherches sur ce point de vue. Ex. « *Decade of the Workers Movement* », Research report of China Labour Bulletin, [www.clb.org.hk](http://www.clb.org.hk); « Girl power », The Economist, May 11th 2013, <http://www.economist.com/news/china/21577396-supply-female-factory-workers-dwindles-blue-collar-men-gain-clout-girl-power> ; FAN Guihong (2012), Le puzzle de négociations collectives dans les PME (petite ou moyenne entreprise), *Journal de l'école du PCC de la Zhengzhou*, N° 5; etc.

<sup>2</sup> Cf. Annexe - Lois et règlements sur les entreprises publiques et le travail après 1978.

<sup>3</sup> Fang Lee COOKE (2008), The dynamics of employment relations in China: An evaluation of the rising level of labour disputes, *Journal of Industrial Relations*, 50 (1): 111-38.

conflits du travail de trouver une solution. Un comité d'arbitrage sera alors formé pour arbitrer le conflit. Un cas de conflit peut également être soumis directement à un comité d'arbitrage sans passer par la phase initiale de la médiation au niveau de l'entreprise, si l'on estime que la médiation a peu de chance de régler le conflit. Toutefois, un cas ne sera pas accepté pour un litige en l'absence d'une procédure d'arbitrage. Si une des parties n'est pas satisfaite de la décision d'arbitrage, l'affaire peut être portée en appel à la cour de justice des peuples. A chaque étape, l'accent est mis sur la résolution du conflit par la négociation, la compréhension mutuelle et un accord volontaire entre les parties directement concernées<sup>1</sup>. Les conflits du travail en Chine sont classés comme des conflits individuels ou collectifs, et les conflits collectifs doivent comprendre au moins trois employés qui partagent les mêmes raisons de la contestation.

En 1987, la Chine a créé les institutions pour régler les conflits du travail. En 1993, le Conseil des Affaires d'État a promulgué le règlement sur la médiation et l'arbitrage dans les entreprises publiques. La loi du travail de 1994 a consolidé et étendu le mécanisme de traitement des conflits du travail. La loi sur la médiation et l'arbitrage a été adoptée en 2007, elle a amélioré ce mécanisme, par exemple, elle a augmenté la responsabilité de l'employeur en matière de preuves<sup>2</sup>. Elle a élargi la portée de l'utilisation dans toutes les unités de travail en Chine et elle a écourté la limitation du temps de l'application de l'arbitrage de 30 jours à 15 jours.

Quel bilan peut-on tirer de l'activité de ces instances de médiation et d'arbitrage ? En 2009, le comité d'arbitrage des conflits du travail en Chine a accepté un total de 689 714 cas impliquant 1,02 millions de travailleurs (cf. le tableau 3.3.). L'augmentation par rapport aux années précédentes s'explique par la loi sur le contrat du travail. En 2010 et 2011, le nombre de cas traités est en baisse mais repart à la hausse en 2012 avec 643 292 cas (cf. le tableau 3.2.).

---

<sup>1</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China » in Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury et Nick Wailes (2011), « *International and comparative employment relations: Globalisation and Change* », Fifth Edition, SAGE Publications Ltd, pp.320-321.

<sup>2</sup> LI Lingli (2008), Le développement et l'amélioration du droit du travail en Chine depuis la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping (改革开放以来我国劳动法的发展与完善), *Le système juridique et la société* (法制与社会), N° 33.

**Tableau 3.2-1. Les moyens des traitements des conflits de travail en Chine\***

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Médiation	104 435	119 436	221 284	251 463	250 131	278 873	302 552
(%)	33,6 %	35,1 %	35,5 %	36,5 %	39,5 %	47,1 %	47,1 %
Arbitrage procès	141 465	149 013	274 543	290 971	266 506	244 942	268 530
(%)	45,5 %	43,8 %	44,1 %	42,2 %	42,0 %	41,3 %	41,7 %
Autres	64 880	71 581	126 892	147 280	117 404	69 008	72 210
(%)	20,9 %	21,1 %	20,4 %	21,3 %	18,5 %	11,6 %	11,2 %
Total (de cas réglés)	310 780	340 030	622 719	689 714	634 041	592 823	643 292

**Tableau 3.2-2. Les résultats des traitements des conflits de travail en Chine\***

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Gagné par les unités	39 251	49 211	80 462	95 470	85 028	74 189	79 187
(%)	12,6 %	14,5 %	12,9 %	13,8 %	13,4 %	12,5 %	12,3 %
Gagné par les travailleurs	146 028	156 955	276 793	255 119	229 448	195 680	213 453
(%)	47,0 %	46,2 %	44,4 %	37,0 %	36,2 %	33,0 %	33,2 %
Gagné en partie par les deux parties et les autres	125 501	133 864	265 464	339 125	319 565	322 954	350 652
(%)	40,4 %	39,3 %	42,6 %	49,2 %	50,4 %	54,5 %	54,5 %
Total (de cas réglés)	310 780	340 030	622 719	689 714	634 041	592 823	643 292

\* Selon les données des *Annuaire statistique du travail de la Chine* de chaque année

D'après les chiffres officiels (cf. le tableau 3.3.), le nombre de conflits collectifs a fortement augmenté depuis les années 1990, atteignant un pic en 2008 avec 21 880 conflits. Le nombre de conflits a baissé en 2010, avec 9 314 conflits collectifs du travail, impliquant 211 755 travailleurs, soit respectivement une baisse de 32,4 % et 29,3 % par rapport à l'année précédente<sup>1</sup>. Cependant, cette diminution ne traduit pas une baisse de la conflictualité au travail. En effet, elle résulte en grande partie d'une réforme de la comptabilité. Avant 2010, un conflit collectif impliquant un nombre x de personnes était compté comme x conflits. Depuis 2010, un conflit collectif est équivalent à un conflit individuel (quelque soit le nombre de personnes impliquées, un conflit est compté 1). Cependant, certaines administrations locales continuent d'adopter le système d'enregistrement antérieur à 2010 (dit « individuel »),

<sup>1</sup> Selon les données des *Annuaire statistique de la Chine*, 2010.

témoignant d'une approche individuelle des relations de travail. Au-delà de ces logiques comptables, la diminution de la conflictualité peut s'expliquer par l'adoption de la loi sur la médiation et l'arbitrage de 2007, qui favorise le recours à la médiation plutôt qu'au conflit (35,1 % de cas passent par la médiation en 2007 et 47,1 % en 2012). De plus, de plus en plus d'affaires donnent raison aux deux parties (de 39,3 % en 2007 à 54,5 % en 2012).

**Tableau 3.3. Conflits collectifs du travail en Chine**

Année	Cas de conflits collectifs du travail	Travailleurs impliqués dans les conflits collectifs	Travailleurs dans tout type de conflits (ind. et coll.)	Pourcentage des travailleurs impliqués dans les conflits collectifs par rapport à l'ensemble des conflits (%)
1994	1 482	52 637	77 794	67,7
1995	2 588	77 340	122 512	63,1
1996	3 150	92 203	189 120	48,7
1997	4 109	132 647	221 115	60,0
1998	6 767	251 268	358 531	70,1
1999	9 043	319 241	473 957	67,4
2000	8 247	259 445	422 617	61,4
2001	9 847	286 680	467 150	61,4
2002	11 024	374 956	608 396	61,6
2003	10 823	514 573	801 042	61,6
2004	19 241	477 992	764 981	62,5
2005	16 217	409 819	744 195	55,1
2006	13 977	348 714	679 312	51,3
2007	12 784	271 777	653 472	41,6
2008	21 880	502 713	1 214 328	41,4
2009	13 779	299 601	1 016 922	29,5
2010	9 314	211 755	815 121	26,0
2011	6 592	174 785	779 490	22,4
2012	7 252	231 894	882 487	26,3

\* Selon les données des Annuaire statistiques du travail de la Chine de chaque année



- Le système de pétition (*xinfang*)

En Chine, le processus de pétition est un moyen par lequel les citoyens, individuellement ou collectivement, peuvent faire appels aux autorités, présenter des propositions et opinions sur les problèmes du gouvernement local, ou présenter des plaintes et des demandes aux départements ministériels de gouvernement concernés. C'est une forme spécifique de revendication démocratique en Chine. Depuis 1951 existe un dispositif intitulé « administration des lettres et visites » qui a été créé par MAO Zedong, il était destiné à recevoir les plaintes, protestations et doléances des particuliers. Selon le nom chinois (*xinfang*, en français, les lettres et visites), on peut voir qu'il y a deux moyens : un par voie écrite (les lettres) et un autre par voie orale (les visites).

Depuis leur création, ces organes de réclamation directe aux autorités locales et nationales sont demeurés relativement confidentiels, invisibles ou cachés jusqu'aux deux moments de codification qui ont contribué à les porter sur la place publique en 1995 et en 2005<sup>1</sup>. Le règlement sur les pétitions a été promulgué le 5 janvier 2005 par le Conseil d'État. Cela peut être fait par des visites personnelles au bureau des pétitions, ou par e-mail, courrier postal, fax ou appels téléphoniques<sup>2</sup>. Selon ce règlement, le bureau des lettres et visites (*renminlaixinlaifang bangongshi*) doit être établi et géré conjointement par le comité du PCC et le gouvernement populaire de l'arrondissement. C'est obligatoire dans les gouvernements au-dessus de l'échelon de district.

Le système de pétition (*xinfang*) a ses racines dans le système de gouvernement de haut en bas de la tradition chinoise dans lequel il y avait quelques voies institutionnelles pour faire redresser une injustice publique. Ce système a été mis en place depuis la fondation de la RPC en 1949, mais il est maintenant largement considéré comme surchargé, passif, exagérément complexe et presque totalement inefficace. Bien qu'il y ait des millions de citoyens ordinaires qui font redresser des injustices par le système de pétition chaque année, par exemple il y avait 18,6 millions de cas en 2004, des enquêtes ont montré que seulement deux ou trois cas sur mille étaient résolus. Malgré l'inefficacité évidente des pétitions, la tendance s'est encore

---

<sup>1</sup> Isabelle THIREAU et HUA Linshan (2001), *Les ruses de la démocratie : Protester en Chine*, Paris : Editions du seuil, pp. 16-17.

<sup>2</sup> Selon l'article 2 du règlement sur les pétitions de 2005.

accélérée. Les statistiques compilées par le bureau des pétitions ont montré au début des années 2000. Mais après avec beaucoup de règles sur le système de pétition, il y a une tendance de descendre. En 2012, le nombre de personnes qui ont visité le bureau est 601 milles, en baisse de 75,5 % par rapport à 2007<sup>1</sup>. Mais on ne peut pas dire simplement que la situation était de meilleure en meilleure, il faut considérer les maux du système lui-même.

Le problème fondamental du système de pétition en Chine est de souffrir de « défauts génétiques ». C'est-à-dire que ce système n'est pas cohérent avec le système actuel de « gouverner par la loi ». Il semble pratique et direct, mais en fait, il se substitue souvent au processus judiciaire qui serait plus cohérent.

### **3.2. La transformation des entreprises en Chine**

Le passage d'une économie centralement planifiée à une économie de marché intégrée dans les échanges mondiaux a profondément transformé la société chinoise : « Dans l'histoire chinoise, c'est la première fois que toute la vie économique, sociale et politique est profondément entrée dans le courant dominant de la civilisation mondiale et du capitalisme. »<sup>2</sup>. Mais cette évolution ne résulte pas simplement d'une libéralisation des échanges, c'est-à-dire d'une élimination des réglementations publiques. Elle s'est opérée progressivement, par une transformation du statut des « unités de travail » (*danwei*), considérée initialement comme des services de l'État, en entreprises autonomes soumises à une obligation de rentabilité. Il en résulte un changement profond dans ce que l'on entend par « entreprise publique ». Initialement, toute entreprise est publique dans la mesure où elle est une « unité de travail » tenue de réaliser les objectifs du Plan. La reconnaissance de des entreprises comme entités comptables, leur transformation en sociétés anonymes, puis l'introduction de leur capital en bourse ont eu des conséquences importantes. En premier lieu, une grande partie des unités de travail existantes ont été soit liquidées, soit fusionnées, pour devenir rentables. En second lieu, une grande partie des entreprises « survivantes » sont devenues privées. Dans ce contexte, ce que l'on désigne aujourd'hui par

---

<sup>1</sup> <http://news.163.com/13/0310/098PJIE33Q0001124J.html>

<sup>2</sup> SHEN Yuan (2006), « La transformation sociale et la reformation de la classe ouvrière chinoise » (« 社会转型与工人阶级的再形成 »), *Études Sociologiques* (« 社会学研究 »), No. 2.

« entreprise publique » correspond à des firmes dans lesquelles la part de l'État au capital est égale ou supérieure à 50 %.

La loi de 1988 sur les entreprises d'État établit une séparation progressive entre les entreprises et de l'État. Après 1992, avec la création et le développement du système économique socialiste de marché, le rôle du gouvernement a progressivement commencé à changer. En même temps, avec l'amélioration du système économique socialiste de marché, la forme d'entreprise a déjà évolué qualitativement. Cette situation s'explique par la loi de 1993 sur les entreprises. Cette loi introduit une obligation de rentabilité qui se fonde sur l'introduction d'un système comptable<sup>1</sup>, en s'accompagnant de restructurations importantes. Elle institue également des cadres juridiques de droit privé qui prennent deux formes principales : la société à responsabilité limitée (S.A.R.L.) et la société anonyme (S.A.), avec pour conséquence la détermination d'un capital détenu par des actionnaires. Cette loi a changé radicalement la structure principale de l'économie chinoise et a apporté des changements fondamentaux dans le système économique. Par rapport à la loi de 1988 sur les entreprises publiques industrielles qui est très administrative, la loi sur les entreprises introduit la propriété de droit privé (même si les actions peuvent être possédées par l'État), ce qui est confirmé par la révision de 2005, renforçant l'autonomie des entreprises<sup>2</sup>.

### ***3.2.1. Les réformes des entreprises publiques depuis 1978***

Dans les années 1950, la Chine communiste a commencé à construire une première base industrielle, avec, par exemple, la création de FAW (First Auto Works), d'Anshan Acier et Fer, etc. Un grand nombre d'entreprises publiques se sont ensuite développées et sont devenues l'épine dorsale de l'économie nationale. Jusqu'en 1978, en Chine, l'économie planifiée constitue un modèle du développement très pur. On a supprimé progressivement le capital privé en Chine à partir de 1952 ce qui signifie que toutes les entreprises privées ont été nationalisées. En 1978, toutes les entreprises

---

<sup>1</sup> Claude DIDRY et WU Tong (2010), « « Gouverner le travail par la loi » Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, 76.

<sup>2</sup> SHEN Guiming (2009), « L'évolution de la loi sur les entreprises et le développement du droit économique » (企业法演变与经济法科学化发展), *Droit Oriental* (东方法学), N° 4.

en Chine appartenait à l'État aux gouvernements locaux. A cette époque, les entreprises publiques avaient un poids économique et un rôle politique et social considérables : « Hormis le crématorium, [l'entreprise s'occupe de] tout ! Une position dans une entreprise publique est très précieuse, elle peut être héréditaire. Le père peut donner sa position à ses enfants immédiatement après sa retraite. Pour un foyer, l'entreprise est aussi importante qu'une grande famille. »<sup>1</sup>. A cette époque, les entreprises publiques ont non seulement une activité de production, mais ont aussi une fonction politique et une fonction de gestion sociale. De ce point de vue, « avant la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping, les entreprises publiques s'appellent des entreprises, mais elles sont réellement dotées d'une organisation spéciale dans laquelle le gouvernement et l'entreprise sont intégrés. La réforme en cours depuis plus trente ans est le processus de séparation entre le gouvernement et les entreprises. »<sup>2</sup>. Avant la mise en œuvre de cette séparation, l'ensemble intégré du gouvernement et des entreprises ne se réduit pas seulement à une série de règlements, c'est donc aussi un système social. C'est une relation entre l'État et la société, et son caractère essentiel est un contrôle et une dépendance. Par conséquent, la réforme des entreprises publiques signifie en fait une reconstruction de la relation entre l'État et la société.

A la fin des années 1970, la Chine est entrée dans le chemin menant à une économie de marché. Avec la remise en cause du système d'économie planifiée, les autorités considèrent que les entreprises publiques manquent de vitalité et sont souvent inefficaces. La réforme des entreprises commence par un accroissement de leur autonomie en matière de production et de gestion, connu sous le nom *fangquanrangli* (décentralisation du pouvoir et transfert des bénéfices). En octobre 1978, l'usine de machine-outil à Ningjiang dans la province du Sichuan et cinq autres entreprises, sont soumises au *fangquanrangli*. Elles sont autorisées à garder une petite partie de leur profit après la réalisation de leur objectif annuel. Ce profit est considéré comme un fonds permettant distribuer des primes aux salariés. Fin 1978, tenant compte de cette expérience, la troisième session plénière du XI<sup>e</sup> Comité Central du PCC a proposé de donner de plus en plus d'autonomie aux entreprises en matière de

---

<sup>1</sup> WU Xiaobo (吴晓波)(2007) , «*Agitation de trois décennies*» («*激荡三十年*»), La Maison d'édition de CITIC, 1<sup>ère</sup> édition, p. 4.

<sup>2</sup> LI Yaxiong (李亚雄)(2006), «*Des droits, des organisations et du travail*» («*权力、组织与劳动——国企江厂 1949-2004*»), La Maison d'édition populaire de Hubei, 1<sup>ère</sup> édition, p. 265.

production et de gestion. En 1983, on a été mise en application la réforme de *li gai shui* (substitution de l'impôt au profit) dans les entreprises publiques. Avant cela, les entreprises transféraient leurs bénéfices à l'État. Avec cette réforme de *ligaishui*, elles conservent leur profit et paient désormais des impôts à l'État. Cette réforme étendant l'autonomie des entreprises d'une manière plus approfondie s'accompagne d'une augmentation du revenu national. En mai 1984, le Conseil des Affaires d'État a publié la « décision provisoire relative à l'extension de l'autonomie des entreprises d'État industrielles » pour élargir davantage l'autonomie en matière de production et de gouvernance. Parallèlement, certaines entreprises publiques ont commencé à adopter *chengbaozerenzhi* (système de responsabilité contractuelle). A l'automne 1984, dans la troisième session plénière du Comité Central du PCC, il a été décidé de faire la réforme *liangquanfenli* (la séparation des droits de propriété et la gestion). Conformément à cette orientation, *chengbaozerenzhi* (le système de responsabilité contractuelle) est rapidement étendu à travers tout le pays. Grâce aux réformes de *lirunliucheng* (politique de conservation d'une partie de leurs profits par les entreprises), de *li gai shui* et de *chengbaozerenzhi*, les entreprises publiques ont acquis une autonomie plus grande en matière de gestion. De 1986 à 1988, les fonds versés par les entreprises industrielles à l'État sont passés de 119,3 milliards RMB à 155,8 milliards RMB. La croissance de la productivité du travail s'est accélérée, passant de 4 % à 9,3 %<sup>1</sup>. La conséquence de ces changements est l'apparition de nombreuses entreprises dynamiques et efficaces, par exemple, *Shougang* et *Erqi* (DFAC, *Dongfeng*). Mais dans la vague de l'économie de marché, les entreprises publiques ont été confrontées à une concurrence de plus en plus féroce. En août 1986, l'usine d'équipement antidéflagrant à Shenyang de Province de Liaoning est en faillite. C'est la première entreprise publique qui est déclarée officiellement en faillite depuis la révolution de 1949. En décembre de cette année-là, l'Assemblée populaire nationale (APN) a adopté la première loi sur les faillites d'entreprise. En novembre 1993, la troisième session plénière du XIV<sup>e</sup> Comité Central du PCC décide que les entreprises publiques doivent établir un système d'entreprise moderne avec « *chanquanqingxi, zequanmingque, zhengqifenkai, guanlikexue* » (droit de propriété clair, droits et responsabilités claires et surs, séparation du gouvernement et de l'entreprise, la gestion scientifique). En décembre de 1993, l'Assemblée populaire

---

<sup>1</sup> HUANG Zhongping (2009), « *Les 30 ans de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping* », La Maison d'édition populaire, 1ère édition, p. 15.

nationale (APN) adopte la « loi sur les entreprises » qui donne un fondement juridique à la restructuration des entreprises publiques et leur transformation vers un système d'entreprise de droit privé.

A partir de 1994, le Conseil des Affaires d'État essaie d'établir ce système dans 100 entreprises publiques, notamment par leur introduction en bourse. Cela s'accompagne, depuis les années 1990, d'une plus grande autonomie des entreprises publiques en matière d'embauche. Le « bol de riz en fer » (*tiefanwan*)<sup>1</sup> est rompu progressivement. Le système de l'emploi à vie laisse place à une forme de marché du travail, avec le passage au contrat de travail pour l'embauche des travailleurs permanents. Cela met fin à l'emploi à vie. La contractualisation et le chômage sont justifiés par la priorité donnée à l'efficacité. Les notions telles que le marché, la commercialisation, la survie des plus efficaces sont admises comme évidences objectives. La politique de développement d'une économie de marché à orientation socialiste en Chine est considérée comme une adaptation du marxisme à l'époque actuelle<sup>2</sup>.

Mais cela ne signifie pas la disparition de toutes les entreprises publiques. En 1997, le XV<sup>e</sup> Congrès du PCC met en avant l'objectif de concertation de l'économie nationale. Cela passe par une réorganisation stratégique autour d'un intérêt prioritaire pour de grandes entreprises efficaces et compétitives, les moyennes et petites entreprises publiques, étant réorganisées, regroupées, fusionnées, intégrées dans un système d'action et de coopération, de crédit-bail, de forfait et de vente etc. En réponse à la situation de lourdes pertes des entreprises publiques à ce moment-là, à partir de 1997, le gouvernement a mis en œuvre énergiquement un projet du redressement des entreprises publiques en trois ans. C'est une période difficile pour ces entreprises. Les moyens utilisés sont les suivants : *jianyuanzengxiao* (réduction des effectifs pour améliorer l'efficacité), *xiangangfenliu*, *zaijiuyegongcheng* (projet de réemploi), *fenliqiye banshehui* (supprimer la fonction sociale de l'entreprise publique), *jigai* (transformation technologique), *gongsizhigaizao* (restructuration des entreprises), etc. Tout est destiné à promouvoir la mise en place du système d'entreprise dit

---

<sup>1</sup> Le terme « bol de riz en fer » a été employé pendant le marché planifié pour décrire vivement la relation de travail à durée permanente. C'est-à-dire les travailleurs qui travaillent dans le secteur public n'ont jamais le risque d'être licenciés.

<sup>2</sup> WU Tong (2010), « Gouverner le travail par la loi ? L'espace d'action des salariés chinois et le rôle du syndicat au sein des entreprises », thèse pour doctorat de sociologie, IDHES ENS-CACHAN, 2010, p. 22.

« moderne » c'est-à-dire proche de l'entreprise capitaliste. Les entreprises publiques doivent devenir des acteurs autonomes, capables d'autofinancement, de développement et de maîtrise de soi (*zizhujingying*, *zifuyingkui*, *ziwofazhan*, *ziwoyueshu*) dans l'économie de marché. En ce temps-là, les entreprises publiques ont connu la douleur de la réforme comme le nirvana du phénix.

Le gouvernement chinois a adopté une série de réformes économiques et sociales pour aider les entreprises à traverser cette passe difficile. Le gouvernement central a augmenté les réserves de la banque centrale pour radier les mauvaises créances afin de soutenir la fusion et la faillite des grandes et moyennes entreprises publiques ; on a donné les investissements financiers pour établir les Sociétés de gestion d'actifs ; on a soutenu les entreprises clés et celles qui avaient un potentiel de développement important par la Debt Equity Swap (*zaizhuangu*). Grâce à cette série de dispositifs, depuis 2000, les entreprises publiques ont commencé à avoir de bons résultats. En 2002, sur 159 000 entreprises publiques, plus de 50 % s'étaient déjà restructurées, ce qui leur permettait de rentrer dans le marché boursier (le système par actions est une composante importante de la réforme des entreprises publiques). Sur le premier marché, il y a plus de 1 500 sociétés cotées, dont 1 100 ont des actions publiques. En 2008, 78 entreprises publiques sont cotées à l'étranger, par exemple sur les places de New York, Singapour et d'autres pays<sup>1</sup>.

En 2002, le XVI<sup>e</sup> Congrès du PCC a proposé de renforcer la réforme du système de gestion des actifs publics pour établir un nouveau système de gestion de ces actifs. Le 6 avril 2003, le Comité de Gestion des Actifs Publics, SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*) en anglais, a été créé par le Conseil des Affaires d'État. Ce comité représente le gouvernement comme investisseur des entreprises publiques pour résoudre les problèmes institutionnels. Le 13 mai 2003, « le règlement provisoire sur la surveillance et l'administration des biens appartenant à l'État » a été mis en place par le Conseil des Affaires d'État. Dans les entreprises publiques, on a appliqué progressivement l'évaluation des responsables. Par là, la réforme des entreprises publiques en Chine est entrée dans une nouvelle étape.

---

<sup>1</sup> HUANG Zhongping (黄中平)(2009), « *Les 30 ans de réforme et d'ouverture de Deng Xiaoping* » (改革开放 30 年纪实), La Maison d'édition populaire, 1<sup>ère</sup> édition, p. 18.

La réforme des entreprises publiques est un des maillons les plus importants dans la réforme du système économique de la Chine. Depuis la politique de réforme et d'ouverture de Deng Xiaoping en 1978, il y a de plus de 30 ans, les entreprises publiques ne sont plus des services déconcentrés du gouvernement, celles qui ont survécu à ce traitement de choc sont devenues des acteurs du marché. Selon les données du deuxième recensement économique national de 2008 en Chine, il y a 143 000 entreprises publiques. Par rapport au premier recensement économique national de 2004, leur nombre a diminué de 36 000, soit de 20 %. Les entreprises publiques représentent 2,9 % des 4 959 000 entreprises en 2008. De 2002 à 2008, le nombre des entreprises publiques a diminué tous les ans, la réduction moyenne annuelle est de 7 500. En même temps, la croissance moyenne annuelle du chiffre d'affaires est de 18 %, et la croissance moyenne annuelle du bénéfice des entreprises publiques est de 23 %. La diminution de nombre d'entreprises publiques va se poursuivre dans l'avenir.

De 2002 à 2007, le chiffre d'affaires des entreprises publiques a augmenté de 8,53 billions RMB à 18 billions RMB, l'augmentation annuelle moyenne est 16,1 % ; l'augmentation annuelle moyenne de leur profit est de 33,7 % ; la valeur des actifs publics a augmenté de 144,4 %<sup>1</sup>. Si le nombre de grandes entreprises publiques continue à diminuer légèrement aujourd'hui, celles qui demeurent sont devenues des géants économiques dont les activités et la valeur connaissent une croissance importante. Dans l'ensemble des entreprises publiques survivantes, ces très grandes entreprises que l'on nomme *yangqi*<sup>2</sup> occupe des industries importantes et des domaines clés sur la sécurité nationale et l'économie nationale de la Chine, et participent activement au marché mondial. Ces entreprises sont sous le contrôle de l'État, même si elles sont cotées en Bourse. Les *yangqi* se retrouvent souvent dans les services publics, les projets de travaux militaires, les télécommunications, l'électricité, l'eau, etc., mais aussi dans les monopoles des ressources naturelles, comme le pétrole, le gaz, les minerais, etc. ainsi que dans les domaines de la finance et de la culture.

---

<sup>1</sup> HUANG Zhongping (黄中平)(2009), «*Les 30 ans de réforme et d'ouverture de Deng Xiaoping*» (改革开放 30 年纪实), La Maison d'édition populaire, 1ère édition, p. 20.

<sup>2</sup> *zhongyangqiye (yangqi)*, dans les entreprises publiques qui sont très grandes et contrôlées directement par le gouvernement central, le Conseil des Affaires d'État délègue au SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*) les responsabilités d'investissement des *yangqi*.



Au moment de la création de SASAC en 2003, il y avait 196 *yangqi* ; Après les réorganisations, à la fin de 2006, leur nombre a diminué à 161 ; après des restructurations continues, en avril 2013, il en reste 115. En 2006, les *yangqi* ont réalisé des profits de plus de 1 billion RMB. Parmi les 161 *yangqi* existant alors, 19 avaient dont des profits de plus de 10 milliards RMB. En 2008, les *yangqi* représentaient 80 % des profits des entreprises publiques en Chine. Bien que le nombre de grandes entreprises publiques soit décroissant, leur taille et leur poids dans l'économie augmentent. En 2010, dans la liste de « Fortune Global 500 »<sup>1</sup>, il y a 54 entreprises chinoises qui sont toutes les entreprises d'État ou dans lesquelles l'État a des actions.

### **3.2.2. L'évolution des entreprises publiques**

Dans ses recherches menées sur le travail et l'autorité dans l'industrie chinoise, en 1986, Andrew G. Walder souligne le caractère spécifique des entreprises chinoises par rapport aux entreprises occidentales. Il y voit un « nouveau traditionalisme de la société communiste »<sup>2</sup> qui se caractérise principalement dans deux aspects : un premier aspect est « la dépendance institutionnelle », dépendance économique des travailleurs dans l'entreprise, dépendance politique à l'égard des chefs du PCC de l'entreprise, ainsi que dans les relations personnelles, dépendance à l'égard des chefs directs dans les ateliers. Un autre aspect est « la culture du système dans l'usine », y compris la relation entre les dirigeants et les subordonnés, les relations entre les travailleurs et les stratégies adoptées par les travailleurs dans telles ou telles circonstances pour leurs propres intérêts<sup>3</sup>. Bien qu'Andrew G. Walder n'emploie pas le mot « *danwei* », et qu'en même temps, son analyse est biaisée parce qu'elle repose sur des entretiens avec les émigrés à Hongkong, cette recherche est la première étude sur la *danwei*. Avec les réformes, la *danwei* a commencé à faire face à des défis et à des chocs sans précédent sous l'effet notamment du passage à des règles de gestion privée. Dans le même temps, une série de réforme ont eu un impact sur la *danwei*

---

<sup>1</sup> Fortune Global 500 est une liste de 500 entreprises mondiales classées selon l'importance de leur chiffre d'affaires. Elle est publiée chaque année par le magazine *Fortune*.

<sup>2</sup> Andrew G. WALDER (1986), *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. Berkeley: Berkeley University Press, p. 11.

<sup>3</sup> Andrew G. WALDER (1996), *Communiste néo-traditionalisme : le travail et de l'autorité dans l'industrie chinoise*, Oxford University Press, pp.14-15.

traditionnel, comme la marchandisation des logements, la réforme du système de soins de santé, etc. Peu par peu, la *danwei* se transforme de la *danwei* basé sur l'administration à une *danwei* basée sur les intérêts. Les éléments idéologiques et politiques portés par la *danwei* ont commencé à reculer. Peu à peu, les unités de travail se transforment en véritables entreprises avec de très nombreuses suppressions d'emplois résultant de grandes restructurations. Les travailleurs qui perdent leur emploi, deviennent des *xiagang* dans une terminologie propre à la Chine. Ces travailleurs appartiennent encore à la *danwei*, mais ils n'ont plus de salaire. Ces travailleurs de *xiagang* n'ont pas d'emploi dans l'entreprise d'origine, mais ils conservent la relation de travail avec l'entreprise d'origine. Ce sont souvent des ouvriers qui n'ont pas beaucoup de qualifications techniques. Donc pour eux, le réemploi est difficile, mais nécessaire car ils n'ont pas de ressources.

Pour mesurer le chemin parcouru depuis l'étude de WALDER, il faut noter que, selon les données des Annuaire statistiques de la Chine, fin 2009, sur 780 millions de salariés chinois, les salariés des entreprises publiques étaient 64 millions, soit 8,2 %. Selon les données des Annuaire statistiques du travail, en 2005, on connaît le nombre des « descendus » de leur poste de travail (*xiagang*) dans les entreprises publiques. Ce sont des personnes qui ne travaillent plus, mais qui ne sont pas considérées comme chômeurs, car elles continuent à être comptabilisées par leur entreprise d'origine. En 1998, ce nombre était de 5,9 millions ; ensuite en 2000, il a atteint le sommet, 6,5 million ; en 2004, il n'y en a plus que 1,5 million et le système a disparu au début des années 2000. (cf. le tableau 3.4-3.).

Dans cette dynamique de restructuration, de nombreuses entreprises ont été privatisées et le nombre d'entreprises publiques a donc fortement chuté. Aujourd'hui, le nombre d'entreprises publiques continue à baisser, mais les entreprises publiques qui subsistent tendent à concentrer de plus en plus d'activités en esquissant un mouvement inverse à celui de la période précédente. Des entreprises publiques commencent à acheter des entreprises privées<sup>1</sup>. Ainsi, par exemple, COFCO (China National Cereals, Oils and Foodstuffs Corporation, une importante *yangqi*) a acheté Mengniu Dairy en 2009. Certains économistes objectent que c'est un résultat d'une situation de monopole et que cela ne suit pas la règle du marché. Mais cela est de

---

<sup>1</sup> En chinois 国进民退 (*guojinmintui*), C'est-à-dire que les entreprises publiques avancent et les entreprises privées rétrogradent.

nature à produire une amélioration des conditions de travail, dans la mesure où les entreprises publiques se conforment mieux aux lois et aux règlements existants que les entreprises privées. Cette dynamique conforte donc les garanties apportées par la loi de 2007 sur le contrat de travail.

**Tableau 3.4-1. Nombre des entreprises publiques en Chine**

	A la fin de 2004	A la fin de 2008
Les entreprises publiques (mille)	179	143
Les entreprises (mille)	3 250	4 959
Pourcentage	5,5%	2,9%

\* Selon les données du recensement économique national

**Tableau 3.4-2. Évolution de la population des salariés (en millions)**

A la fin de	1994	2002	2005	2006	2007	2008	2009
Dans les entreprises publiques	112,14	71,63	64,88	64,30	64,24	64,47	64,20
Total des employés	614,70	737,40	758,25	764,00	769,90	774,80	779,95
Pourcentage	18,24%	9,71%	8,56%	8,41%	8,34%	8,32%	8,23%

\* Selon les données des Annuaire statistiques de la Chine

**Tableau 3.4-3. Le nombre des *xiagang***

Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Millions	5,948	6,525	6,572	5,154	4,099	2,602	1,530

\* Selon la donnée d'Annuaire statistiques du travail de la Chine en 2005

### 3.2.3. Différences entre les entreprises publiques et privées

Dans la mise en œuvre des réformes, depuis plus de trois décennies, ce sont les entreprises privées des régions côtières qui ont été les premières concernées. L'apparition de ces mécanismes marchands conjuguée à la réforme du système de cession de la terre a contribué à attirer une grande quantité de la main-d'œuvre excédentaire rurale dans les grandes et moyennes villes des régions côtières. C'est là qu'est né le phénomène de *nongmingong* comme nous le verrons ci-dessous au sujet du *hukou*. Aujourd'hui, toute l'économie chinoise est engagée dans la production marchande et se trouve exposée aux fluctuations mondiales de l'activité au-delà du partage entre privé et public. Ainsi, la crise de 2008 s'est traduite par un ralentissement avant une reprise en 2010, qui a suscité des interventions contradictoires du ministère des ressources humaines et de la sécurité sociale. Dans un premier temps, ce ministère a suspendu l'augmentation du salaire minimum en novembre 2008. C'est pourquoi les gouvernements locaux n'ont pas ajusté le salaire minimum en 2009. Mais, en 2010, la stratégie du gouvernement a changé et s'est orientée vers la stimulation de la demande intérieure par une augmentation des salaires et une réduction de la disparité des revenus. Le 1<sup>er</sup> juin 2010, LI Keqiang a écrit dans un article que la clé pour accroître la demande intérieure était de développer la consommation. Cela a abouti à une politique nouvelle destinée à rééquilibrer la répartition des revenus, par une augmentation des niveaux de revenus, en particulier pour les personnes à faible revenu. Il s'agit aussi de mieux coordonner, l'augmentation des revenus ruraux et des revenus urbains, les augmentations de salaires et la croissance économique<sup>1</sup>. De nombreux gouvernements locaux avaient déjà pris l'initiative d'élever leur salaire minimum qui avait été gelé sur ordre du gouvernement central depuis novembre 2008. Le premier gouvernement local qui a décidé d'augmenter le salaire minimum est celui de la province du Jiangsu, qui a annoncé une augmentation de 12 % en février 2010. A la fin de 2010, presque toutes les provinces et municipalités en Chine ont augmenté leur salaire minimum en moyenne de 23 %. Plusieurs régions ont augmenté le salaire minimum une nouvelle fois en 2011. Pékin a l'augmenté deux fois en 6 mois pour atteindre 1 160 RMB le 1<sup>er</sup>

---

<sup>1</sup> LI Keqiang (李克强)(2010), Certaines questions concernant le réajustement de la structure économique et la promotion du développement durable, *Recherche de la vérité*, N ° 11. (« 关于调整经济结构促进持续发展的几个问题 », « 求是 », 2010 年第 11 期。 )

janvier 2011. Jusqu'à présent, il y a déjà 7 villes changées encore leur salaire minimum en 2014 (cf. le tableau 3.1.).

Alors que l'inflation a été relativement faible ou négative en 2009 et la première moitié de 2010, dans la seconde moitié de l'année 2010 l'indice de la consommation (IPC) en Chine a commencé à augmenter rapidement de 6,4 % en juin 2011. Le coût de la nourriture et autres biens de consommation courante ont alors augmenté plus rapidement. L'inflation alimentaire en juin 2011 était encore de 14,4 % en glissement annuel, tandis que le prix du porc, le plat de viande de base en Chine, a augmenté d'environ 50 % en glissement annuel. L'impact de l'inflation sur la vie quotidienne des citoyens peut être clairement mis en évidence par une recherche sur la qualité de la vie à Shanghai en 2009 et 2010. En 2009, les quatre premières questions sociales de préoccupation pour les répondants ont été la santé (34,8 %), l'emploi (31,5 %), la sécurité sociale (28,9 %) et le coût du logement (28,5 %). Mais en 2010, la hausse des prix a bondi en haut de la liste des préoccupations avec 42 %. D'autres préoccupations majeures en 2010 ont été la réforme des soins de santé (37,2 %), le coût du logement (33,6 %), et de l'emploi (25,8 %)¹.

Le gouvernement chinois a donc mis l'accent sur l'amélioration des conditions de vie et l'injustice sociale. Sa préoccupation première a continué d'être le maintien de la stabilité politique et sociale. En effet, pendant ces cinq dernières années, le gouvernement a établi et perfectionné un ensemble complet de mesures concrètes visant à maintenir la stabilité sociale et politique, quel qu'en soit le coût. En mai 2010, le *Journal de Sciences sociales* (社会科学报) a signalé que le gouvernement avait dépensé un total de 514 milliards RMB pour le maintien de la stabilité sociale. Ce qui représente 47,5 % de la croissance des dépenses de sécurité publique du gouvernement. Selon plusieurs commentateurs, cette dépense est maintenant équivalente à la dépense militaire annuelle². Le sociologue YU Jianrong a qualifié cette politique de « stabilité de fer » (刚性稳定), l'amélioration des conditions de vie par les politiques publiques s'accompagnant d'un contrôle strict sur les organisations

---

¹ YUAN Yue (袁岳) et ZHANG Hui (张惠)(2011), Rapport de l'indice de la qualité de vie en Chine en 2010, (2010 年中国居民生活质量指数报告), dans RU Xin (汝信), LU Xueyi (陆学艺), LI Peilin (李培林), *Analyse et prévisions de l'état de la société chinoise de 2011*, (中国社会形势分析与预测 2011), Pékin : la maison d'édition de sciences sociales académique (China), 2011, pp. 90-108.

² YIN Hongwei (尹鸿伟)(2010), Le coût du maintien de la stabilité en Chine a atteint 514 milliards RMB l'année dernière (我国去年维稳经费达 5140 亿元), *Fenêtre Vent du Sud* (南风窗), 3 March 2010.

sociales et la liberté d'expression. Le contrôle des organisations sociales a été particulièrement sévère. Indépendamment de leurs intérêts ou leurs affiliations, toutes les organisations et les groupes ont à subir des procédures rigoureuses d'inscription, d'examen et d'approbation avant et après leur établissement. Face à la montée des conflits sociaux, c'est donc une « stabilité de fer » (刚性稳定) qui a été maintenue, sans souplesse institutionnelle et en faisant prévaloir, dans un premier temps, la force sur le bien-être collectif. Les gouvernements locaux ont poursuivi la maximisation des intérêts à court en négligeant la justice sociale, les droits sociaux élémentaires, ce qui a conduit à une perte rapide de la légitimité politique. C'est cela qui a justifié une série de réformes sociales, judiciaires, administratives et politiques pour passer de « la stabilité de fer » (刚性稳定) à « la stabilité de résilience » (韧性稳定), en donnant la priorité à un système de redistribution, plus juste et équitable<sup>1</sup>.

Dans cette situation de crise économique, les entreprises publiques ont un accès plus simple aux ressources que les entreprises privées, notamment dans l'obtention de prêts. Mais les transformations (fusion, acquisitions, crédit, etc.) des entreprises privées sont plus rapides que dans les entreprises publiques, car les décisions sont prises par les dirigeants sans qu'ils n'aient à consulter personne, contrairement à ce qui se passe dans les entreprises publiques. Cela s'est traduit par une montée des licenciements, avec, en 2008, durant la crise mondiale, près de 20 millions d'ouvriers congédiés en Chine. Le plan de relance massif de 400 milliards d'euros, destiné à stimuler la consommation intérieure, a eu des effets pervers : il a renforcé le secteur d'État au détriment du privé, stimulé l'inflation et couvert les banques et les localités de mauvaises dettes<sup>2</sup>.

#### - les statuts des personnels

En dépit de cette situation de crise, le travail dans les entreprises publiques paraît moins dur que dans les entreprises privées, même si les salaires y sont plus faibles. En

---

<sup>1</sup> YU Jianrong (于建嵘)(2009), De la stabilité de fer à la stabilité de la résilience - un cadre analytique pour l'ordre social en Chine (从刚性稳定到韧性稳定—关于中国社会秩序的一个分析框架), *Étude et exploration* (学习与探索), No. 5, pp. 113-118. *Nous traduisons.*

<sup>2</sup> Philippe GRANGERAU (2011), La Chine découvre la gronde social, *Libération*, le 28 novembre 2011.

fait, le bien-être dans les entreprises publiques est meilleur que celui des entreprises privées.

« J'ai travaillé dans une entreprise privée, le coût des ressources humaines est très faible là-bas. C'est très différent avec les entreprises publiques. » ---- Entretien 2 (Vice PDG de KDS)

Le tableau 3.5. récapitule les différences entre les entreprises publiques et les entreprises privées en matière d'assurances sociales en 2002, ce qui donne une indication sur les différences en termes de bien-être social, même si les choses ont évolué depuis avec un rapprochement entre public et privé à Shanghai notamment.

A ces avantages sociaux s'ajoute une présence syndicale plus forte dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées en Chine. Cela tient à ce que la création du syndicat et l'adhésion des salariés sont obligatoires depuis toujours dans les entreprises publiques. Dans les entreprises privées, la nouvelle loi sur le syndicat (2001) qui étend la loi de 1992 réservée aux entreprises publiques ne crée qu'une incitation à la création du syndicat et à l'adhésion des salariés, même si cette création est obligatoire dans quelques grandes villes, comme à Shanghai. Mais en pratique, cette obligation n'est pas toujours respectée dans les entreprises privées<sup>1</sup>. Il reste alors à savoir si cette présence syndicale est favorable aux salariés, dans la mesure où l'AFCTU est un syndicat unique souvent encore très proches du PCC et des directions d'entreprise. Quand on regarde les données d'annuaires statistiques et d'annuaires statistiques du travail de la Chine, on peut montrer que le taux du syndicat dans les entreprises privées en Chine est augmenté dans la dernière décennie, soit 23,6 % en 2012, c'est presque triple par rapport à celui de 2004. Bien que ces datas ne soient pas très exacts, cause de leur différents sources et il y a d'entreprises privées qui ont moins de 25 personnels et certaines sont partagées un syndicat ensemble, etc. le courant élevé est évident (cf. le tableau 3.6.).

---

<sup>1</sup> L'adhésions obligatoires ne concerne que les salariés chinois.

**Tableau 3.5. La situation des assurés dans les différentes entreprises (en pourcentage)**

Type	Situation	Les entreprises publiques			Les entreprises privées		
		Ouvriers	Techniciens	Responsables	Ouvriers	Techniciens	Responsables
Retraite	Oui	78,70	86,10	86,70	50,60	65,30	78,90
	Non	16,00	10,40	11,10	45,20	31,50	15,80
	Ne sait pas	5,30	3,50	2,20	4,10	3,20	5,30
Chômage	Oui	47,80	54,90	56,90	30,9	42,00	57,90
	Non	36,30	32,10	32,90	59,00	48,10	31,60
	Ne sait pas	15,90	13,00	10,20	10,20	9,90	10,50
Médical	Oui	48,60	55,80	55,80	32,00	44,50	63,20
	Non	41,10	37,10	38,50	62,00	50,20	31,60
	Ne sait pas	10,30	7,00	5,80	6,00	5,20	5,30
Accident du travail	Oui	15,10	21,70	22,20	11,60	19,40	44,40
	Non	54,10	53,00	58,70	68,20	61,50	50,00
	Ne sait pas	30,80	25,30	19,10	20,20	19,00	5,60
Maternité	Oui	7,00	14,10	10,70	6,30	12,40	15,80
	Non	59,70	58,10	66,20	71,60	66,90	78,90
	Ne sait pas	33,40	27,90	23,10	22,10	20,80	5,30

\* Selon les données de la cinquième enquête sur les travailleurs chinois en 2002



**Tableau 3.6. Le nombre des syndicats dans les entreprises privées en Chine**

	2004	2011	2012
<b>Syndicats (mille)</b>	324	1 109	1 397
<b>Entreprises privées (mille)</b>	3 651	5 255	5 918
<b>%</b>	8,9	21,1	23,6

\* Selon la donnée d'Annuaire statistiques et la donnée d'Annuaire statistiques du travail de la Chine en 2005, en 2012 et en 2013.

#### - les caractéristiques des travailleurs

Il y a deux groupes principaux de travailleurs en Chine. Un venant des entreprises publiques, et un autre venant des entreprises privées et de celles qui sont étrangères. Les travailleurs du premier groupe ont tendance à être un peu plus âgés que ceux du second. Ils sont pour la plupart des citoyens qui ont été employés durant toute leur vie par l'État. L'abandon de l'engagement de l'État vis-à-vis de leur emploi en échange de leur loyauté et de leur obéissance brusquement mis fin à ce contrat social de la dépendance mutuelle<sup>1</sup>. Les travailleurs du deuxième groupe sont surtout des jeunes travailleurs migrants en majorité *nongmingong*. Ils peuvent être moins bien formés et moins expérimentés, mais ils sont nettement plus mobiles que leurs homologues travaillant dans les entreprises publiques. Ils n'ont pas été endoctrinés par l'éducation du PCC comme l'a été la génération précédente des travailleurs appartenant aux entreprises publiques. Comme la génération « d'enfants uniques » élevée avec les plus grands soins par leur famille, ils ne sont pas habitués à travailler

---

<sup>1</sup> Jonathan MORRIS, Jackie SHEEHAN and John HASSARD (2001), From dependency to defiance: work unit relationships in China's state enterprise reforms, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Issue 5, pp. 696-717.

dur ni aux mauvais traitements. Par rapport à la génération de leurs parents, ils sont plus conscients de leurs droits et plus confiant dans leur capacité d'expression de leurs besoins. Ils ont des attentes différentes en ce qui concerne le travail et leur vie que la génération de leurs parents, et sont plus prêts à se battre pour les obtenir<sup>1</sup>.

LEE compare les protestations de travailleurs dans le « *rustbelt* » (le cœur des entreprises publiques) et la « *sunbelt* » (les nouvelles zones de développement économique)<sup>2</sup>. Dans le « *rustbelt* », il s'agit d'actions collectives des travailleurs appartenant à des entreprises publiques qui ont perdu leurs moyens de subsistance à la suite de la réforme radicale du secteur public dans les années 1990s. « Ils ont protesté en assiégeant les bâtiments du gouvernement et plaidé pour conserver leur emploi, leur rémunération et les prestations de la sécurité sociale. Leurs griefs s'adressent à l'État comme ancien employeur. En revanche, les actions collectives dans le « *sunbelt* » proviennent de travailleurs employés par les entreprises privées ou d'entreprises à capitaux étrangers visant le paiement des arriérés salaires, une amélioration des conditions de travail, la réduction des heures supplémentaires excessives et les conditions de licenciements. Ces actions collections ne sont pas directement contre l'État mais contre le capitalisme (mondialiste). »<sup>3</sup>

### 3.3. La transformation des « systèmes de gestion sociale » en Chine

La planification centralisée s'est accompagnée d'une gestion étatique de la main-d'œuvre qui s'est fondée sur des cadres institutionnels limitant la liberté de circulation avec le système du *hukou*, fixant le système de rémunération, le système

---

<sup>1</sup> 吴清军, 许晓军: 《中国劳资群体性事件的性质与特征研究》, 广东: 《学术研究》, 2010 年第 8 期。WU Qingjun and XU Xiaojun(2010), A Study of the Nature and Features of Labor Group Events against Boss in China, *Academic Studies*, N°8, pp.59-65.

<sup>2</sup> Ching Kwan LEE (2007), *Against the Law: labor protests in China's Rustbelt and Sunbelt*, University of California Press, Berkeley.

<sup>3</sup> Fang Lee COOKE (2013), "New Dynamics of Industrial Conflicts in China: Cause, Expressions and Resolution Alternatives", In Gregor GALL (eds), *New Forms and Expressions of Conflict at Work*, Palgrave Macmillan, 2013, pp.108-129.

de titre (*zhicheng*), le système de l'enseignement supérieur et le système de classification des professions. Dans cette situation, des fonctions prises en charge par le système de relations professionnelles, comme la négociation de classification de branche, étaient donc assumées par l'État. Cet héritage de la planification demeure aujourd'hui, même si il a évolué dans le sens d'une certaine libéralisation. Mais, il demeure un obstacle à la création d'un marché du travail unifié, en créant une source insurmontable de discrimination pour les migrants ruraux comme nous allons le voir.

### **3.3.1. Le système de *hukou***

La population chinoise est divisée en deux grandes catégories, les ruraux et les citadins, qui sont contrôlées par un système spécial, le *hukou*. Ce système d'état civil et d'enregistrement des familles est utilisé en Chine et mis en place aux débuts de la nouvelle Chine. La gestion et la délivrance du *hukou* relèvent des Bureaux de la sécurité publique (commissariats) dépendant du Ministère de la sécurité publique.

Légalisé le 9 janvier 1958, lorsque le Comité permanent de l'Assemblée populaire nationale (APN) vote les Règlements concernant l'enregistrement des ménages en République Populaire de Chine, le *hukou* a instauré une hiérarchie complexe entre les citoyens chinois. A partir de cette date, tout « foyer » (dont la définition n'est pas nécessairement la famille, mais peut renvoyer à l'unité de travail) possède un livret sur lequel sont consignés différents renseignements portant sur chacun de ses membres : nom, date et lieu de naissance, lien avec le « chef du foyer », sexe, niveau d'éducation, date à laquelle l'individu a été officiellement enregistré sur ce livret, sa profession et son lieu de travail et, jusqu'à récemment, son origine de classe. Les autorités administratives – la brigade de production dans les campagnes et le commissariat de police ou l'unité de travail en ville – possèdent un double de ce document.

Mais les deux indications les plus importantes figurant sur ce livret sont, d'une part, le statut du *hukou* possédé (rural ou non rural) et, d'autre part, le nom de la localité où le *hukou* a été enregistré. La combinaison de ces deux critères aboutit à une catégorisation complexe des individus. La première de ces indications établit une véritable hiérarchie entre ruraux et urbains. La seconde indication – la mention du lieu où est enregistré le *hukou* – souligne l'importance du niveau local dans le système chinois. Les individus appartiennent à une communauté donnée, qu'elle soit rurale ou urbaine, et leurs droits et devoirs varient en fonction des ressources économiques et sociales de ces communautés<sup>1</sup>.

A la fin des années 1970, le démantèlement des communes populaires libère partiellement les paysans de leur carcan. Les autorités redistribuent aux paysans des terres sur lesquelles ils sont autorisés, pour autant qu'ils remplissent les quotas de l'État, à choisir leurs cultures et à les vendre librement sur le marché. Grâce à l'assouplissement du contrôle sur les paysans, ceux-ci deviennent plus libres de leurs activités et de leurs mouvements. Mais la décollectivatisation révèle un volume important de main-d'œuvre surnuméraire, qui trouve d'abord à s'employer dans les entreprises de bourgs et de cantons, puis dans les villes à partir de la deuxième moitié des années 1980, lorsque celles-ci sont touchées à leur tour par les réformes. L'État abandonne progressivement son monopole sur l'emploi, lorsque les entreprises deviennent autonomes et concurrentes, en privilégiant le recrutement de travailleurs issus de la campagne qui répondent à leur besoin de flexibilité et de main-d'œuvre bon marché. L'année 1985 marque un tournant : la création d'une carte d'identité (document personnel alors que le livret du *hukou* est collectif<sup>2</sup>) ainsi que d'un permis de résidence provisoire facilite les déplacements, tandis que la location de maisons ou d'appartements à la population migrante cesse d'être illégale. Parallèlement, la

---

<sup>1</sup> Chloé Froissart (2008), Le système du *hukou* : pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir, *Les Études du CERI*, N° 149 - septembre 2008.

<sup>2</sup> Le *hukou* collectif est pour les travailleurs qui n'ont pas d'propriété immobilière privée à enregistrer leur *hukou* individuel, donc leur *hukou* est enregistré collectivement dans leur unité du travail.

disparition du système de rationnement suite à l'émergence d'un marché des céréales et à la monétarisation de l'économie facilitent le séjour des migrants en ville. Il devient désormais possible pour les paysans de se nourrir et de se loger en ville par leurs propres moyens<sup>1</sup>. Il y a eu alors, à partir des années 1990, un boom des *nongmingong* (les travailleurs migrants) qui déferlent sur les grandes villes en Chine.

Le système du *hukou* classe la population chinoise en une infinité de catégories auxquelles sont attachés des droits et des devoirs différents. Ces catégories se sont transformées en système de statuts héréditaires, dans la mesure où les enfants héritent du *hukou* de leurs parents<sup>2</sup>. Le *hukou* conditionne l'accès et la tarification des écoles et autres services. Si la modification de ce domicile est aisée pour les diplômés et propriétaires de logement, le changement de ville est beaucoup plus compliqué pour les citadins non diplômés, voir impossible pour les paysans venus en ville. Le *hukou* est un moyen pour les villes de réguler l'exode rural. Le *hukou* a représenté un instrument efficace de contrôle des migrations, tant qu'il restait intégré dans une série de mécanismes de contrôle social et économique avec lesquels il formait un tout cohérent. Mais aujourd'hui, il devient la base d'une ségrégation des travailleurs et notamment des travailleurs d'origine rurale. Les travailleurs titulaires d'un *hukou* rural sont nommés, en chinois, les *nongmingong* dans le langage courant ou dans les médias. Les *nongmingong* signifient « un ouvrier qui vient de la campagne ». Ce terme jugé discriminatoire n'a pas d'existence légale. Dans les documents officiels, il est dit que c'est la main-d'œuvre excédentaire rurale transférée à la ville pour promouvoir l'urbanisation. Cela montre que les *nongmingong* sont traités par les autorités comme de « la main-d'œuvre » et non comme des « hommes ». Leurs droits fondamentaux et leur développement comme êtres humains sont négligés. Les

---

<sup>1</sup> Chloé FROISSART (2008), Le système du *hukou*: pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir, *Les Études du CERI*, N° 149 - septembre 2008.

<sup>2</sup> Avant selon la règle, le *hukou* d'enfant doit suivre celui de sa mère, maintenant selon les règlements locaux, comme à Shanghai et à Pékin (de 2005), le *hukou* d'enfant peut choisir de suivre celui de son père ou de sa mère.

*nongmingong* ont deux statuts d'occupation : « agriculteur » et « ouvrier ». Ces sont aussi deux statuts de classe.

D'après le *Rapport sur le développement urbain en Chine*, le nombre de « paysans constituant une main-d'œuvre rurale excédentaire » a crû de 150 millions en 1996, et de 170 millions en l'an 2000. La plupart d'entre eux sont allés dans les grandes villes et ce « grand courant » est devenu à cette époque le principal facteur contribuant au développement de l'urbanisation en Chine. Cette importante tendance s'est maintenue et elle continue jusqu'à présent. En 2008, on a compté dans tout le pays quelques 140 millions nouveaux *nongmingong*<sup>1</sup>. Selon le gouvernement, ce sont 250 millions qui s'installeront en ville dans les douze prochaines années<sup>2</sup>. Pour les autorités, ils ne sont que des « coolies » qui bâtissent des immeubles et devraient rentrer chez eux une fois le travail terminé.

Le manque de qualification de ces travailleurs et les barrières administratives à l'emploi des non-résidents expliquent que les *nongmingong* occupent le plus souvent des emplois pénibles, peu rémunérateurs et dangereux. Ils sont essentiellement employés dans le secteur manufacturier, le bâtiment et les services. Au sein de ce secteur, certains emplois ne sont occupés quasiment que par des migrants, comme le ramassage des ordures, le nettoyage des toilettes publiques et de la voirie, le gardiennage, le travail à domicile (femmes déménagés et nourrices). Aujourd'hui, seul 8 à 10 % des *nongmingong* sont employés dans les entreprises d'État ou collectives urbaines, autrement dit, 90 % des *nongmingong* sont employés dans le secteur privé ou établis à leur compte (petits commerçants de proximité, vendeurs à

---

<sup>1</sup> Source: le Quotidien du Peuple en ligne :  
<http://french.peopledaily.com.cn/Horizon/6984294.html>

<sup>2</sup> Philippe GRANGEREAU (2013), « Shanghai dote ses travailleurs ruraux d'un permis à points », *Libération*, le 3 juillet 2013, pp. 10-11.

l'étalage et ambulants, mais aussi cireurs de chaussures, conducteurs de cyclo-pousse, réparateurs)<sup>1</sup>.

Sur 34 millions de personnes vivant à Shanghai, seules 24 millions y résident légalement. Les autres sont des *nongmingong*, ouvriers d'origine paysanne qui, bien qu'habitant la ville depuis de nombreuses années, demeurent des ruraux. Même s'ils disposent d'un permis de séjour délivré à condition d'avoir un emploi, les détenteurs d'un *hukou* rural peuvent à tout moment, et sans raison particulière, être renvoyés par la police dans leur province. En général, ces migrants-résidents, même s'ils vivent sur place depuis deux ou trois générations, ne peuvent bénéficier d'aucun des services sociaux qu'offre la métropole, pas même de l'école publique gratuite pour leurs enfants. Beaucoup se ruinent en frais de scolarité, alors même qu'ils font partie des catégories les plus démunies<sup>2</sup>.

Le gouvernement central a fait de Shanghai une zone-pilote pour faire face à cette question. Le système du *hukou* à Shanghai connaît actuellement une transformation visant à améliorer les conditions de vie et de travail d'une partie des *nongmingong*. Le règlement de gestion des permis de séjour à Shanghai, adopté le 19 juin 2013, est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 2013. Les candidats doivent accumuler au moins 120 points pour prétendre à l'éducation gratuite de leur enfant et aux autres services sociaux de la ville comme les personnes qui ont le *hukou* de Shanghai. Mais les critères pour les obtenir excluent la grande majorité des *nongmingong*, qui travaillent généralement dans le bâtiment ou dans des domaines non qualifiés. Il faut en effet avoir « effectué un parcours scolaire particulièrement brillant » pour obtenir 110 points, ou disposer d'un « diplôme professionnel de qualité élevée » pour en obtenir 140<sup>3</sup>. Selon ce règlement, les candidats qui ont un diplôme dans les domaines où il y a

---

<sup>1</sup> Chloé FROISSART (2008), Le système du *hukou* : pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir, *Les Études du CERI*, N° 149 - septembre 2008.

<sup>2</sup> Philippe GRANGERAU (2013), « Shanghai dote ses travailleurs ruraux d'un permis à points », *Libération*, le 3 juillet 2013, pp. 10-11.

<sup>3</sup> Philippe GRANGERAU (2013), Shanghai dote ses travailleurs ruraux d'un permis à points, *Libération*, le 3 juillet 2013, pp. 10-11.

pénurie de main-d'œuvre à Shanghai peuvent obtenir 30 points. Les travailleurs dans les domaines de l'assainissement et d'autres services publics ont obtenu 4 points par an. S'ils ont des récompenses (comme les travailleurs modèles etc.), ils peuvent obtenir plus de points. Par rapport au système initial du *hukou*, ce règlement va améliorer les conditions des migrants dans les grandes villes en Chine. Il montre que le développement urbain a besoin non seulement de professionnels qualifiés, d'investisseurs, de talents innovants, mais également de travailleurs les plus ordinaires. Mais le problème fondamental demeure : celui de l'inégalité d'accès au travail et aux services publics créée par le *hukou*.

### **3.3.2. Le système de rémunération**

En 1985, intervient la première réforme du système de salaire qui établit les salaires par fonction (*zhiwu gongzi*)<sup>1</sup>. Elle met fin la situation de *zhigong chi qiye de « daguofan »* (L'employé mange dans la grande marmite de l'entreprise), en liant la masse salariale à la rentabilité de l'entreprise. Dans les entreprises, la forme de distribution des salaires devient de plus en plus flexible. Le salaire comprend le salaire structurel (lié au poste et à la fonction), le salaire variable et le salaire lié aux compétences professionnelles. En 1987, le XIII<sup>e</sup> Congrès du PCC propose pour la première fois de changer le principe de la distribution de revenus qui était fondé sur les besoins des personnes. Il propose un principe de distribution des revenus fondé principalement sur les facteurs de production, c'est-à-dire non seulement le travail, mais aussi le capital, pour compléter la répartition du bien-être social. Cette résolution a été confirmée dans la troisième session plénière du XIV<sup>e</sup> Comité Central du PCC en 1993. En outre, en 1997, on a proposé de mieux combiner la distribution entre les facteurs de production, de protéger les revenus légitimes par la loi, de permettre et

---

<sup>1</sup> Le montant du salaire est déterminé par sa position, la taille de responsabilité, si le travail est lourd ou pas, et des compétences.



d'encourager les capitaux et des technologies pour participer à la distribution des revenus. En 2002, le XVI<sup>e</sup> Congrès du PCC confirme le principe que le travail, le capital, les technologies, la gestion et les autres facteurs de production peuvent participer à la distribution des revenus selon leur contribution. Mais il distingue également la distribution initiale des revenus fondée sur l'efficacité des facteurs de production, et la répartition qui met l'accent sur l'équité. Grâce à cette série de réformes sur le système de la distribution, le revenu des travailleurs chinois a augmenté même si le coût de la vie a lui-même crû rapidement ces dernières années en Chine.

« Quand je suis entrée dans KD, le salaire était d'environ 70 RMB. C'était plus que celui des autres, parce que l'on avait une indemnité de terrain de 12 RMB. On était des travailleurs du Ministère du Pétrole, et à cette époque, si l'on ne travaillait pas à Pékin, on avait cette indemnité. J'ai bien travaillé et rapidement mon salaire a augmenté pour atteindre plus de 90 RMB. Chaque mois, on allait prendre notre salaire dans le bureau de comptable et elle savait que mon salaire a augmenté. En 1987, je suis entrée dans le laboratoire avec un salaire de plus de 110 RMB, et ensuite d'environ 300 RMB, et quand mon salaire a atteint plus de 1 000 RMB, j'ai eu la carte bancaire de salaire en Chine. En 1999, je suis allée à l'établissement de Shanghai, et mon salaire est passé à plus de 2 000 RMB, et maintenant il est de plus de 6 000 RMB. » -- Entretien 1 de KDS

### ***3.3.3. Le système de titre (zhicheng)***

Le système de titre est un système national de qualification professionnelle et technique en Chine. C'est un système majeur dans l'évaluation du niveau de qualité et de capacité technique et professionnelle des travailleurs employés essentiellement dans le secteur public. Depuis 1949, il y a eu quatre étapes dans son développement : le stade de planification (1949 - 1966), la stagnation et la récupération (1977 - 1983), la période de réforme (1986 - 1994), le stade d'économie de marché (depuis 1994). Après plus de 60 ans, le système de titre couvre presque tous les différents domaines. Il est devenu un moyen important de classer le personnel professionnel et technique

dans les différents secteurs. C'est aussi une référence essentielle dans le développement professionnel individuel.

Selon la loi du travail de Chine, l'État détermine la classification des emplois, des normes de compétences professionnelles et met en œuvre un système de certificat de qualification professionnelle. Les compétences professionnelles des travailleurs sont évaluées par des organismes d'accréditation approuvés par le gouvernement. (article 69). Le système de certificat de qualification professionnelle est une forme spéciale du système des examens nationaux.

A la fin de l'année 2005, il y a 42 millions personnels professionnels et techniques en Chine. Parmi eux, il y a plus de 30 millions de personnes ayant des titres. 2,3 millions ont le titre supérieur, 9,8 millions sont dans la classe intermédiaire, 13,2 millions ont le titre primaire et le restant est dans la classe « basse ». La très grande majorité (27,6 millions personnes) ayant un titre travaille dans les entreprises publiques ou les institutions publiques. 80 % d'entre eux sont dans les domaines de l'éducation, la santé, l'ingénierie, l'agriculture et la recherche scientifique. A la fin d'août 2006, il y avait 27 séries de postes professionnels et techniques. Et il y a 40 sortes de certificats de qualification professionnelle pour l'accès à un domaine, et 9 sortes des certificats de qualification professionnelle pour l'évaluation professionnelle<sup>1</sup>.

#### ***3.3.4. Le système d'enseignement supérieur***

Dans la dynastie des Han de l'Ouest (av. JC 206 – ap. JC 9), il y avait déjà une institution de très haut niveau haute en Chine : Le Collège impérial (*taixue*) qui a défini le « docteur ». A la fin du 19 siècle, l'enseignement supérieur au sens moderne

---

<sup>1</sup> DONG Zhichao (董志超)(2011): « L'histoire de système de titre en Chine » (新中国职称制度的历史追溯), « *Forum populaire* » (人民论坛), No. 20.

a commencé à émerger. Dans l'ancienne Chine, l'enseignement supérieur s'est développé extrêmement lentement, en 1947, il y avait seulement 207 collèges et universités en Chine. Après la fondation de la Chine nouvelle en 1949, le gouvernement chinois a attaché une grande importance au développement de l'enseignement supérieur, et il voulait établir un système plus complet de l'enseignement supérieur, y compris l'enseignement universitaire, l'enseignement non académique, et l'enseignement professionnel supérieur, etc. Après la période de la Révolution Culturelle (1966 - 1976) qui a eu un impact très négatif sur l'enseignement supérieur, le système de l'enseignement supérieur a été rétabli. En 1977, Deng Xiaoping a pris la décision de reprendre l'examen national d'admission de l'éducation (*gaokao*), pour accéder à l'enseignement supérieur chinois. En 2013, en Chine (sauf Hongkong, Macao et Taiwan), il y avait 2 198 universités et collèges<sup>1</sup>. La Chine a mis en place un système de diplôme, y compris la licence, le master et le doctorat qui sont également ouverts aux étudiants étrangers.

Actuellement, l'enseignement supérieur général est divisé en spécialité (scolarisation de 2 à 3 ans), l'enseignement de premier cycle (en général, c'est 4 ans, pour quelques domaines, c'est 5 ans, comme le médecine.) et l'enseignement de 2<sup>ème</sup> cycle (en général, 2 ou 3 ans pour un master) et le 3<sup>ème</sup> cycle (en général, 3 ou 4 ans pour un doctorat). On peut indiquer que le système de l'enseignement supérieur en Chine est proche les systèmes universitaires anglo-saxons (cf. le tableau 3.7.).

Les écoles professionnelles en Chine accueillent ceux qui ne peuvent pas entrer dans les universités mais voudraient continuer leurs études et apprendre les techniques professionnelles. Mais pour eux, il n'y pas de vrai diplôme, seulement une certification de fin d'études. Après ils peuvent passer un examen spécial pour entrer dans l'université et obtenir le diplôme de licence.

---

<sup>1</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste\\_des\\_universit%C3%A9s\\_chinoises](http://fr.wikipedia.org/wiki/Liste_des_universit%C3%A9s_chinoises)

**Tableau 3.7. Le système de l'enseignement supérieur en Chine**

Les écoles secondaires professionnelles	Lycée	Niveau 1
		Niveau 2
		Niveau 3
Les écoles professionnelles	Université	Licence (4 ou 5 ans)
		Master (2 ou 3 ans)
		Doctorat (3 ou 4 ans)

### ***3.3.5. Le système de classification des professions***

La préparation de « la classification des professions de la Chine » a commencé début de 1995, et 4 ans plus tard, en mai 1999, elle a été officiellement promulguée. Elle regroupe les professions chinoises en 8 catégories, 66 classes, 413 petites classes. Enfin, il y a 1 838 professions. Les 8 catégories sont les suivantes :

1. Première catégorie: les responsables des organes de l'État, des organisations du parti et les responsables des entreprises, des institutions, elle comprend 5 classes, 16 petites classes, au total 25 professions ;
2. Deuxième catégorie: les techniciens, comprenant 14 classes, 115 petites classes, soit au total 379 professions;
3. Troisième catégorie : le personnel administratif, comprenant 4 classes, 12 petites classes, soit au total 45 professions ;
4. Quatrième catégorie: le personnel de commerce et des services, comprenant 8 classes, 43 petites classes, soit au total 147 professions ;
5. Cinquième catégorie : le personnel de production dans les domaines de l'agriculture, de la sylviculture, de l'élevage, de la pêche, de l'hydraulique, comprenant 6 classes, 30 petites classes, soit au total 121 professions ;
6. Sixième catégorie : les opérateurs des équipements de la production et du transport, comprenant 27 classes, 195 petites classes, soit au total 1 119

7. Septième catégorie : les militaires, c'est seulement 1 classe, 1 petites classe, 1 profession ;
8. Huitième catégorie : les autres, c'est seulement 1 classe, 1 petites classe, 1 profession.

Les classifications professionnelles chinoises sont donc un système de classement et de hiérarchisation des différentes capacités de travail. Mais maintenant en Chine, il n'y a pas de système de grilles de classification des conventions collectives comme en France où « la qualification se rapporte aux capacités nécessaires pour occuper un poste ou un emploi, alors que la classification implique leur classement en un ordre relatif. »<sup>1</sup>. En même temps, le système chinois n'établit pas de lien direct avec le salaire. Il est aussi différent de celui de la France, où les capacités de travail, appelées qualifications, peuvent déterminer la hiérarchie des salaires. « La légitimité des hiérarchies professionnelles et salariales que constituent les grilles de classification découle du fait qu'issues d'une négociation, elles scellent un compromis accepté par l'ensemble des acteurs de la branche. Dans cette mesure, elles sont ancrées dans une histoire et une culture de branche et à ce titre elles constituent le pivot de l'identité professionnelle des branches. Cette légitimité est renforcée par l'intervention publique : le législateur a fiat de l'existence des grilles de classification et d'un certain nombre de caractéristiques qu'elles doivent détenir, une des conditions de l'extension des conventions collectives. »<sup>2</sup>. Cela traduit la difficulté de voir émerger un véritable système de relations professionnelles, aujourd'hui, en Chine.

---

<sup>1</sup> Mateo ALALUF (1986), *Le temps du labeur*, Bruxelles, Université de Bruxelles, p. 10.

<sup>2</sup> Michèle TALLARD (2012), « Qualification, classification, compétences » pp. 601-607, dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, p. 602.

## Conclusion

En Chine, le marché du travail et ses régulations sont marqués par la transition extrêmement rapide d'un modèle communiste d'emploi à vie au « socialisme de marché » qui impose la mise en place de nouvelles institutions mais conduit aussi à l'apparition du chômage. Mais, « après 25 ans de croissance à deux chiffres (10 % par an en moyenne depuis 1995), la Chine a désormais les moyens d'assurer une meilleure redistribution des fruits de la croissance. Elle mise davantage sur la consommation intérieure pour réduire sa dépendance extérieure et doit limiter la montée des inégalités et des contestations sociales qui se font jour, dans un contexte démographique de moindre croissance de la population active. »<sup>1</sup>

Les réformes du marché du travail ont toutes tendu à unifier progressivement le droit du travail pour réduire les segmentations de fait et de droit existant entre les travailleurs, à rehausser le niveau des revenus de remplacement (assurance chômage, salaire minimum, pension d'invalidité) pour garantir un revenu décent et prémunir les individus contre la précarité. Des problèmes demeurent, par exemple, le cas des *nongmingong*, et l'extension effective des droits reste problématique (difficultés administratives, réticences des employeurs, faiblesse du dialogue social, poids des pouvoirs locaux...etc.)<sup>2</sup>.

Toutes ces évolutions ont conduit à une transformation du secteur public. Initialement, les entreprises se présentaient comme des « unités de travail » (*danwei*) chargées de réaliser les objectifs du Plan fixés par le gouvernement. Les réformes ont fait émerger des entreprises autonomes et soumises à l'obligation de rentabilité, en éliminant de nombreuses unités de travail qui ont été regroupées ou mises en faillite. Les entreprises qui sont restées publiques aujourd'hui sont très différentes de ces

---

<sup>1</sup> « Droit du travail et protection des travailleurs dans les pays émergents », Centre d'analyse stratégique, N° 301, novembre 2012, [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

<sup>2</sup> « Droit du travail et protection des travailleurs dans les pays émergents », Centre d'analyse stratégique, N° 301, novembre 2012, [www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)

unités de travail qui existaient au moment de la planification centralisées, dans la mesure où elles comptent dans leurs rangs de très grandes entreprises atteignant des niveaux de rentabilité très élevés. Pour autant, elles ont conservé certains traits de la *danwei* comme un attachement à la stabilité de l'emploi, jusqu'à un certain point, des dépenses sociales importantes, un ancrage syndical qui a suscité un développement des contrats collectifs. Avec la généralisation du syndicalisme imposé par la loi de 2001 et la législation sur le contrat de travail en 2008, elles se trouvent cependant soumises à un droit commun du travail et l'on peut se demander si cette situation ne conduit pas à un alignement du public et du privé.

Comme le soulignent CHANG et BROWN, « Although China has formed a basic framework of labor policy under the market economy, it is neither perfect, nor complete. The most prominent problem is that there is no provision for the regulation of collective labor relations. Labor policies still focus narrowly on the regulation of individual labor relations. The collective labor law is still in a fragmented state. »<sup>1</sup>

Maintenant, la Chine a besoin d'un mécanisme pour équilibrer les intérêts dans les conditions créées par l'économie de marché. Cela pour résoudre et régler les problèmes nés des intérêts opposés. Dans l'économie de marché, l'équilibre des intérêts doit être atteint par un jeu juste des intérêts<sup>2</sup>. Et le mécanisme du jeu des intérêts dans les relations professionnelles, est bien sûr le système de la négociation collective ou de la consultation collective qui permet d'arriver à un équilibre entre les travailleurs et les employeurs, et même un équilibre entre l'entreprise et la société.

Grâce à ce système, la pression des actions collectives des travailleurs peut constituer une force pour modifier les relations professionnelles. Ensuite, les relations professionnelles qui ont été contrôlées par les employeurs vont changer pour devenir

---

<sup>1</sup> CHANG Kai and William BROWN (2012), From Individual to Collective Labor Relations Transformation of Collective Labor Relations and Evolution of Labor Policy in China, ILERA 16th World Congress.

<sup>2</sup> SUN Liping (孙立平): Le rétablissement de l'ordre social dans la société de la transformation (转型社会的秩序再造),

[http://news.ifeng.com/opinion/politics/201004/0417\\_6438\\_1606427.shtml](http://news.ifeng.com/opinion/politics/201004/0417_6438_1606427.shtml)

une interaction entre les deux acteurs. Ce système protège les droits des travailleurs, de sorte que les travailleurs n'ont pas nécessairement besoin de mener des actions collectives pour le respect de leur droit ou pour faire valoir leur revendication. « La négociation intervient quand les parties ont un intérêt commun à trouver un accord qu'ils estiment plus avantageux que le conflit qui les oppose. Elle est possible quand les acteurs qui s'y engagent sont autonomes et que le processus de négociation est, pour partie du moins, indéterminé, c'est-à-dire qu'il ne débouche pas sur des résultats connus à l'avance. »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT et Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, p.194.



## Chapitre 4

### Quels sont les acteurs du système de relations professionnelles en Chine ?

Les relations professionnelles désignent couramment, dans l'univers du travail, l'ensemble des relations qui s'établissent entre trois catégories d'acteurs : les pouvoirs publics, les salariés et leurs représentants, les employeurs et leurs organisations<sup>1</sup>. Mais dans le cas de la Chine, il est difficile de cerner les organisations qui représentent ces trois acteurs, notamment dans le cas du syndicat. Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le syndicat a changé de fonction dans la Chine communiste : il est devenu un relais de l'État et du PCC, en charge principalement des œuvres sociales. La plupart du temps, les responsables syndicaux sont des membres de la direction ou du PCC dans les entreprises. Cela signifie donc que le syndicat officiel ne représente pas véritablement les travailleurs, en ne jouant au mieux qu'un rôle d'arbitre agissant comme une agence gouvernementale au niveau territorial, voire comme un adjoint du département des ressources humaines en entreprise. Cela est encore plus vrai dans les entreprises publiques où l'implantation forte du syndicat tient à la présence qu'il a obtenue au cours de l'économie planifiée, en relayant les objectifs du plan fixés par l'État. Malgré tout, on peut penser que les congrès des travailleurs désignant – normalement – des représentants élus par les salariés d'une entreprise ou d'un atelier se rapprochent de la notion de « représentants des travailleurs » telle qu'on l'entend habituellement dans la sociologie des relations professionnelles. En revanche, les organisations patronales qui sont encore embryonnaires semblent jouer un rôle plus autonome vis-à-vis de l'État et tendent à défendre leurs intérêts comme dans le cas des discussions sur la loi du contrat de

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT & Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : A. Colin, p. 5.

travail en 2007. Enfin, nous verrons que l'État et le PCC jouent toujours un rôle très important, même si les réformes ont remis en cause le contrôle total qu'il exerçait sur l'économie et le travail à l'époque de la planification.

#### **4.1. Les salariés et leurs représentants**

Dans un régime non démocratique, le syndicat en Chine demeure marqué par le temps du communisme planificateur. Il ne peut donc que très difficilement être considéré comme un acteur dans le système de relations professionnelles représentant les salariés, dans la mesure où il est l'émanation des directions et du gouvernement. En effet, en l'absence de liberté d'association, le syndicat ne peut pas être considéré comme une représentation autonome et volontaire des travailleurs, mais doit plutôt être vu comme un relais des employeurs et du PCC. Nous verrons que dans l'organisation de l'AFCTU, le congrès des travailleurs occupe théoriquement une place différente, dans la mesure où il est censé être l'émanation des salariés de l'entreprise. De ce point de vue, la situation du syndicalisme chinois est très différente de ce que l'on connaît en France où la représentativité syndicale se fonde à la fois sur la liberté syndicale et le vote des travailleurs pour l'élection de comités d'entreprise. Le même mot recouvre donc, entre la France et la Chine, des réalités très différentes.

##### ***4.1.1. Rôle du syndicat et participation des salariés***

Comme on le sait, seulement l'ACFTU (*All-China Federation of Trade Unions*) est le syndicat unique reconnu par le gouvernement chinois. L'organisation de l'ACFTU est à la fois verticale et horizontale. Les différentes instances de l'AFCTU sont sous le double contrôle des gouvernements locaux (niveau horizontal) et de leur branche (niveau vertical). Les branches de l'ACFTU sont chargées d'assurer la liaison

avec les organisations syndicales au niveau de l'entreprise et sont chargés d'obtenir la reconnaissance par les employeurs<sup>1</sup>. Ainsi, l'ACFTU combine une organisation par branche industrielle et par région. Au niveau de la branche, une fédération nationale coordonne les syndicats d'entreprise et les comités des travailleurs. Au niveau territorial, les syndicats des provinces, des régions, des municipalités et des villes ou des bourgs sont respectivement les organes de direction des syndicats industriels locaux et des syndicats locaux. Mais les syndicats chinois qui composent l'AFCTU sont également sous la direction du PCC, tant dans l'entreprise qu'aux autres niveaux (régions, niveau national). Selon la loi sur le syndicat de 2001, la fonction de base et le devoir du syndicat est de sauvegarder les droits et les intérêts légitimes des salariés (art. 6), mais il doit prendre part au développement de la Nation toute entière (art. 7).

Cela contraste avec la situation des syndicats en France. Le point de départ est la grève, reconnue en 1864, avant la reconnaissance des syndicats qui elle, date de 1884. Cependant, avant cette date, de nombreuses unions informelles étaient organisées au niveau local<sup>2</sup>. Dans le contexte français, les grèves ont donc d'une certaine manière précédé l'organisation des syndicats, avec une procédure d'arbitrage et de conciliation dans un premier temps (1892 - 1914) qui a abouti à de nombreux accords collectifs avant l'adoption de la première loi sur la convention collective en 1919<sup>3</sup>. Les grandes grèves du Front Populaire en 1936 se sont accompagnées d'une importante avancée législative, avec la possibilité de négocier des conventions de branche pouvant être rendues obligatoires pour l'ensemble des salariés concernés. Les syndicats français jouent aujourd'hui un rôle important dans la négociation collective au niveau des établissements, des entreprises, des branches et au niveau interprofessionnel. Ils tirent

---

<sup>1</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, pp. 307-327.

<sup>2</sup> Janie GOETSCHY and Annette JOBERT (2011), « Employment relations in France », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, pp.169-195.

<sup>3</sup> Claude DIDRY (2002), *Naissance de la convention collective, débats juridiques et luttes sociales en France au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, éditions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

leur représentativité non seulement de l'adhésion des salariés, mais aussi de l'élection des comités d'entreprise qui, depuis la loi de 2008, est prise comme la référence de leur audience aux différents niveaux. Certains sociologues ont parlé d'une crise du syndicalisme en se fondant sur la baisse du nombre d'adhérents, qui est passé de 20 % de la population salariée au début des années 1980 à 8 % actuellement. Selon Pierre Rosanvallon, les syndicats seraient ainsi devenus des formes de services publics animés par des professionnels du syndicalisme<sup>1</sup>. Mais la légitimité démocratique des syndicats demeure attestée par la forte participation aux élections aux comités d'entreprise, à plus de 60 % du corps électoral. Elle s'accompagne d'un renouvellement des stratégies syndicales dans les dynamiques de dialogue social, avec notamment le développement d'un « dialogue social territorial »<sup>2</sup> qui tend à envisager le développement économique des territoires. On constate également un renouvellement important de l'action syndicale dans les comités d'entreprise, notamment dans les situations de restructuration, à la fois pour défendre le maintien des emplois et pour négocier à travers des « accords de méthode » des aménagements dans les procédures d'information-consultation des comités d'entreprise et un accompagnement social des salariés dont l'emploi est supprimé<sup>3</sup>. Il devient alors possible de concevoir la stratégie syndicale comme une « approche par les capacités », reposant sur la connaissance des besoins et des choix des travailleurs à la fois pour leur avenir personnel et pour celui de leur entreprise<sup>4</sup>. Ce renouvellement de l'action syndicale se retrouve également dans les orientations plus larges vers une « sécurisation des parcours professionnels » (dans le cas de la CFDT), ou une « sécurité sociale professionnelle » (dans le cas de la CGT), marquée par le souci de

---

<sup>1</sup> Pierre ROSANVALLON (1988), *La question syndicale*, Paris : Seuil.

<sup>2</sup> Annette JOBERT (s.d.) (2008), *Les nouveaux cadres du dialogue social, Europe et territoires*, Bruxelles, Peter Lang.

<sup>3</sup> Claude DIDRY et Annette JOBERT (dir.) (2010), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

<sup>4</sup> Claude DIDRY (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue Française de Sociologie*, 54-3, pp. 535-567.

stabiliser la carrière des salariés dans le sens d'une progression, face aux aléas de la conjoncture économique.

A travers ce retour rapide sur le cas français, on saisit la différence très importante entre les activités des syndicats français et celles du syndicat chinois. En Chine, le syndicat est souvent considéré comme inefficace pour représenter les intérêts des travailleurs face aux prérogatives de gestion et de la direction et de l'encadrement<sup>1</sup>. Il n'est pas rare de voir les chefs d'entreprise ou le secrétaire du PCC assumer le rôle de président du syndicat dans les entreprises publiques chinoises, bien que ce soit maintenant interdit par la loi (cf. l'article 6 de Mesure d'application du président du syndicat dans les entreprises en 2008). Néanmoins, l'ACFTU est le plus grand organisme syndical national dans le monde, par le nombre des membres : selon le tableau 4.1-1. et le tableau 4.1-2., l'adhésion a même doublé dans les dernières années. Mais ce grand nombre tient à l'obligation de l'adhésion et ne correspond pas une grande cohésion.

Mais il est certain que l'ACFTU joue un rôle important pour encourager le développement des contrats collectifs en Chine. Selon les données de l'ACFTU, 754 000 contrats collectifs avaient été signés en 2005, couvrant 137 800 entreprises ou groupes d'entreprises et 103 840 000 travailleurs<sup>2</sup>. Les contrats collectifs signés ont tendance à couvrir une gamme diversifiée de normes du travail, même si les salaires restent le thème majeur<sup>3</sup>. Toutefois, le système de consultation collective ne prévoit pas un cadre véritablement indépendant pour régler les relations de

---

<sup>1</sup> Gordon WHITE (1996), Chinese trade unions in the transition from socialism: Towards corporatism or civil society? *British Journal of Industrial Relations*, Volume 34, Issue 3, pp. 433-457 ; Greg O'LEARY (ed.) (1998), *Adjusting to Capitalism: Chinese Workers and the State*, New York: M.E. Sharpe ; Ching Kwan LEE (1999), From organized dependence to disorganized despotism: Changing labour regimes in Chinese factories, *The China Quarterly*, No. 157, pp. 44-71; Simon CLARKE (2005), Post-socialist trade unions: China and Russia, *Industrial Relations Journal*, Volume 36, Issue 1, pp. 2-18.

<sup>2</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5th edition, SAGE, p.319.

<sup>3</sup> ZHANG Jianguo (2006), *Chinese trade unions actively promoting development of tripartite consultation and collective contract mechanism*. <http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=41&aid=125>

travail<sup>1</sup>, la majorité des contrats collectifs étant des accords types conclus entre l'employeur et le syndicat sans la participation directe des travailleurs<sup>2</sup>. De plus, les contrats collectifs sont plutôt adoptés dans les entreprises publiques que dans les entreprises privées. Finalement, en pratique, comme le souligne LUO Siqui, « la nature dépendante et non démocratique des syndicats a limité leurs options, et leur identité politique n'est pas suffisante pour soutenir les syndicats de base dans la représentation des travailleurs, lorsque l'État central est menacé par des troubles sociaux qui mettent en évidence la nécessité de la négociation collective. Les syndicats chinois ont du mal à faire quelque chose de substantiel, sauf la promotion (sur le papier) de politiques et la création d'un nombre impressionnant mais sans signification de contrats collectifs. Aux niveaux supérieurs, le rôle des fédérations syndicales semble être politique. Avec des ressources substantielles, elles sont capables de produire des documents et d'organiser des activités répondant aux politiques de l'État central. Leur influence ne vient pas du travail organisé mais de leur statut institutionnel dans la structure de l'État. »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Simon CLARKE, Chang-Hee LEE & LI Qi (2004), Collective consultation and industrial relations in China, *British Journal of Industrial Relations*, Volume 42, Issue 2, pp. 235-254.

<sup>2</sup> Ronald C. BROWN (2006), China's collective contract provisions: Can collective negotiations embody collective bargaining? *Duke Journal of Comparative and International Law*, No.16, pp.35-77.

<sup>3</sup> LUO Siqui (2013), *Collective Bargaining and Changing Industrial Relations in China: Lessons from the U.S. and Germany*, Peter Lang GmbH, p.222.

**Tableau 4.1-1. Effectifs syndicaux de l'ACFTU**

<b>Les organisations</b>	<b>Effectifs de 2005</b>	<b>Effectifs de 2012</b>
Entreprises d'État	34 796 756	26 842 213
Entreprises collectives (territoires)	9 238 959	9 050 601
股份合作企业 Coopératives	4 647 569	6 445 837
联营企业 Joint-Owned	921 236	1 225 917
国有独资 State Funded Corporations	----	3 121 908
Les sociétés à responsabilité limitée (S.A.R.L.)	8 770 600	14 235 437
国有控股 State-holding	----	6 862 465
Les sociétés anonymes (S.A.)	7 258 193	6 125 087
Les entreprises privées	28 542 972	82 572 255
Les autres entreprises publiques	886 502	1 635 001
Individuels	----	9 942 231
Les entreprises investis par les patrons de Hong Kong, Macao et Taiwan	2 847 093	7 256 190
Les entreprises étrangères	3 290 972	11 418 301
Les institutions *	25 298 108	31 876 128
Les agences et les organisations *	10 007 488	14 861 808
Divers	----	25 079 362
Total	136 948 895	258 850 741

\* Source : Annuaire statistique du travail de la Chine en 2005 et en 2012

\* Les institutions, c'est les unités qui sont organisées par l'État en raison des intérêts publics, surtout dans des services sociaux de l'éducation, de la science et la technologie, de la culture, de la santé et d'autres.

\* Les agences et les organisations, c'est les unités qui sont établis par l'État uniquement sur les fonctions de gestion du pouvoir d'État.

**Tableau 4.1-2. Taux de syndicalisation**

	<b>Effectifs de 2005</b>	<b>Effectifs de 2012</b>
Total des effectifs syndicaux de l'ACFTU	136 948 895	258 850 741
Total des travailleurs	752 000 000	764 200 000
Taux de syndicalisation	18,2 %	33,9 %

L'établissement des syndicats dans les entreprises publiques est obligatoire depuis 1949, et depuis la nouvelle loi sur le syndicat de 2001, obligatoire dans toutes les entreprises et les institutions. Les syndicats sont actifs principalement dans le secteur public qui a de forts liens avec le gouvernement. Toutefois, les nouvelles initiatives ont été prises pour encourager l'implantation des syndicats dans toutes les entreprises localisées dans un même immeuble, parmi les chômeurs et dans les chantiers de construction.

Une grande partie du rôle des syndicats est consacré aux activités de « bien-être social » qui correspond pour l'essentiel à la protection sociale, ce qui ne répond que très partiellement aux besoins de représenter les intérêts des salariés du secteur privé. Les *nongmingong* échappent à toute syndicalisation, leurs revendications n'étant pas prises en charge par les syndicats. C'est finalement dans le secteur public que le syndicat est le mieux implanté, mais en demeurant focalisé sur les activités de bien-être. Cet investissement syndical dans le bien-être reflète à la fois l'idéologie gouvernementale de « relations professionnelles harmonieuses » en faisant écho à la culture traditionnelle chinoise. Le paternalisme bienveillant, le collectivisme et l'harmonie sont quelques-unes des principales caractéristiques de la culture chinoise, qui occupent une place importante dans le discours gouvernemental. Cela se retrouve dans les deux cas qui seront présentés, comme le montre cet extrait d'entretien :



« Depuis l'établissement de la « Chine nouvelle », l'organisation syndicale a existé. Cette tradition a été conservée. Et actuellement selon le droit du syndicat, toutes les entreprises devraient se syndiquer. Théoriquement parlant, le syndicat est principalement responsable de la sauvegarde des droits et intérêts légitimes des travailleurs ; de l'organisation des activités sportives et culturelles, de la concurrence de la main-d'œuvre et de la concurrence technique ; de l'aide aux travailleurs en difficulté ; de l'intérêt pour les travailleurs malades ou retraités ; de la mise en œuvre de la surveillance démocratique (contrôle de l'entreprise) et de l'information sur des affaires de l'entreprise ; de la gestion directe du Congrès des travailleurs [Il m'a expliqué que c'est semblable à la relation entre le Représentant à l'assemblée populaire et l'Assemblée populaire nationale (APN)] ; de son travail quotidien. Mais en pratique, le syndicat dans les entreprises, surtout les entreprises publiques, joue surtout un rôle important concernant les activités sportives et culturelles. » ---- Entretien avec le président du syndicat d'une *yangqi*

#### ***4.1.2. Le congrès des travailleurs***

Le système du congrès des travailleurs est particulier à la Chine. Il est à la base de la gestion démocratique dans les entreprises, et aussi l'organe où les travailleurs exercent leur pouvoir dans la gestion démocratique (Selon le règlement du Congrès des travailleurs dans les entreprises industrielles d'État de 1986, art. 3). Les syndicats, conformément aux lois, organisent les travailleurs pour participer à la décision, la gestion et la supervision démocratiques par le système du congrès des travailleurs. Les comités du syndicat dans les entreprises ou les institutions sont l'organe du travail du congrès des travailleurs, et ils sont responsables du travail quotidien de ce congrès. Le congrès des travailleurs examine les décisions importantes des entreprises ou des institutions, contrôle la direction, en ayant comme vocation de sauvegarder les droits et les intérêts légitimes des travailleurs. Mais il n'est pas l'autorité suprême de la gestion des entreprises ou des institutions : le congrès des travailleurs n'est pas un organe exécutif, il a principalement une fonction de consultation et de contrôle. Pendant les réunions, il y a des résolutions ou des décisions que devront mettre en vigueur les services administratifs des entreprises ou des institutions.

Comme son nom l'indique, le congrès des travailleurs se compose de représentants des travailleurs qui sont élus par l'ensemble du personnel. Il représente tous les travailleurs dans l'exercice de leurs pouvoirs de gestion démocratique, d'expression de la volonté de tout le personnel de défendre les intérêts de la majorité des salariés. Ses principales tâches sont les suivantes : mettre en œuvre les politiques du PCC et de l'État ; gérer correctement la relation des intérêts entre l'État, les entreprises et les travailleurs ; veiller au statut de « maître » des travailleurs ; mobiliser l'enthousiasme des travailleurs pour le travail quotidien ; être une bonne entreprise socialiste, etc. Selon la règle, le nombre des représentants dépend de la taille de l'entreprise, le seuil minimum est de 30 personnes. Pour l'entreprise comptant moins de 100 travailleurs, un congrès associant directement tous travailleurs peut être mis en œuvre. Le congrès est renouvelé tous les trois à cinq ans. Au moins deux réunions au moins par an regroupant plus des deux tiers des représentants des travailleurs doivent être organisées.

Cependant, dans ces dernières années, avec la transformation du système de *danwei*, le statut des travailleurs dans les entreprises publiques a déjà changé passant de « maître » de l'entreprise à « salarié » dépendant du marché du travail. Or, selon le règlement du congrès des travailleurs, ce dernier existe pour garantir l'état de « maître » des travailleurs dans les entreprises ou les institutions. Cela signifie que l'évolution de ce règlement est en retard par rapport à l'évolution sociale. Heureusement, les règlements locaux à Shanghai sont plus avancés que celui du niveau national. Le règlement du Congrès des travailleurs à Shanghai a été adopté le 23 décembre 2010 et mis en application le 1<sup>er</sup> mai 2011. Ce règlement est appliqué dans tous les entreprises et les institutions qui sont installées à Shanghai. Il est plus détaillé que celui de niveau national, notamment sur la convocation des réunions, l'organisation des réunions ; l'ordre du jour ; le travail après les réunions, etc. Mais dans les autres régions, il n'y a toujours pas de règlement local spécial pour le

système des congrès des travailleurs. Selon les tableaux suivants, on voit que dans la dernière décennie, le système du congrès des travailleurs s'est développé rapidement en Chine, surtout à Shanghai avec une place plus importante pour les femmes.

**Tableau 4.2-1. Congrès des travailleurs**  
**Nombre et effectifs concernés en 2005 et 2012**

	<b>En 2005</b>	<b>En 2012</b>
<b>Etablissements ayant le Congrès des travailleurs</b>	368 731	1 335 582
<b>Nombre de congrès réunis cette année-là</b>	305 775	2 276 167
<b>Membres (personnes)</b>	7 721 200	16 388 903
<b>Dont femmes</b>	2 568 571	5 053 875

**Tableau 4.2-2. Congrès des travailleurs (Shanghai)**

	<b>En 2005</b>	<b>En 2012</b>
<b>Etablissements ayant le Congrès des travailleurs</b>	16 059	39 202
<b>Nombre de congrès réunis cette année-là</b>	11 318	160 830
<b>Membres (personnes)</b>	290 944	629 916
<b>Dont femmes</b>	98 836	235 461

**Tableau 4.2-3. Congrès des travailleurs (Pékin)**

	<b>En 2005</b>	<b>En 2012</b>
<b>Etablissements ayant le Congrès des travailleurs</b>	6 612	11 256
<b>Nombre de congrès réunis cette année-là</b>	5 927	18 128
<b>Membres (personnes)</b>	153 091	214 400
<b>Dont femmes</b>	60 378	79 904

\* Source : Annuaire statistique du travail de la Chine en 2005 et en 2012

Le congrès des travailleurs en Chine ressemble sur certains aspects au comité d'entreprise (CE) en France qui est un organe composée des représentants élus du personnel et présidé par le chef d'entreprise, ayant des attributions consultatives et partiellement de contrôle en matière professionnelle, économique et sociale. Comme le comité d'entreprise (CE), le congrès des travailleurs peut examiner certaines décisions importantes de l'entreprise. Comme le comité d'entreprise, le congrès des travailleurs gère les œuvres sociales. Mais il y a aussi des différences entre les deux. Le comité d'entreprise (CE) n'est pas obligé de mettre en œuvre les politiques du PCC et de l'État ; de gérer correctement la relation des intérêts entre l'État, les entreprises et les travailleurs ; de veiller au statut de « maître » des travailleurs ; mobiliser l'enthousiasme des travailleurs pour le travail quotidien ; d'être une bonne entreprise socialiste, etc.

La force du congrès des travailleurs vient de l'appui de l'État. Sa structure présente de nombreux chevauchements avec les organismes de gestion des entreprises. L'organisateur du congrès des travailleurs est le syndicat, et ses directeurs sont des administratifs de l'entreprise. Le syndicat joue un rôle important, de communication et consultation pour les prises de décision. En même temps, le congrès des travailleurs de l'entreprise en Chine doit être considéré comme une organisation défendant les intérêts des travailleurs. Il doit répondre aux aspirations formulées par le personnel, y compris les aspirations individuelles.

Le syndicat dans l'entreprise n'est pas l'organisation qui a institué le congrès des travailleurs. Le syndicat dans l'entreprise est mis en place comme un organe administratif extérieur au congrès des travailleurs. Tous les processus du congrès des travailleurs sont néanmoins animés par le syndicat, mais pas au nom du syndicat mais au nom du secrétariat du congrès des travailleurs.

En même temps, le congrès des travailleurs détermine rarement les règlements intérieurs des entreprises. Son action ne vise pas la réglementation mais l'institution d'un débat. Le congrès des travailleurs fait pression et il agit sur beaucoup de sujets de politiques internes, tels que les primes, les avantages divers, l'environnement de travail, le transport, le logement, etc.<sup>1</sup>. Le congrès des travailleurs du groupe de KD est un bon exemple. J'ai participé au dernier congrès des travailleurs de KD dans son siège à Wuhan en 2012. Au début de la réunion, ont été discutés les rapports sur la réalisation des objectifs commerciaux et sur l'exécution du budget financier, etc. Ensuite, la discussion a porté sur les propositions des représentants du personnel, et après un vote à mains levées, toutes les propositions ont été adoptées. Ces propositions concernaient notamment l'augmentation du nombre de blouses de travail, la signature de contrat collectif du travail, la nécessité de donner plus d'importance à la vie des travailleurs retraités, etc.

Pour conclure sur le congrès des travailleurs, on peut considérer que le système du congrès des travailleurs permettra d'accélérer le processus de « gouverner les entreprises par la loi ». L'amélioration d'un cadre réglementaire dans les entreprises ou les institutions est un processus graduel et continu. Chaque règlement devrait passer par le vote du congrès des travailleurs pour prendre effet. Aussi de plus en plus, avec le système du congrès des travailleurs, de bonnes règles pourraient être établies et améliorées, et les règles qui ne sont pas adaptées peuvent être abrogées.

#### **4.2. Les employeurs et leurs organisations**

Comme nous venons de le voir, le syndicat en Chine ne peut que très difficilement être considéré comme un représentant des salariés et par là-même comme un acteur d'un éventuel système de relations professionnelles. Il semble en

---

<sup>1</sup> ZHANG Jing (2001), « *danwei* » d'intérêt organisé : une étude sur le congrès des travailleurs, Maison d'édition de Sciences sociales en Chine, p. 5.

revanche que le patronat se soit organisé en groupe de pression, pouvant peser sur la législation du travail. Face au déséquilibre que crée cette absence de véritable représentant des salariés, les organisations patronales jouent d'abord un rôle de lobbying sur les autorités politiques. Mais dans cet ensemble d'organisations, la Confédération des employeurs chinois est celle qui se rapproche le plus d'un « acteur du système de relations professionnelles » dans un sens formel, à la fois comme membre de l'organisation internationale des employeurs à l'OIT et comme participant au comité tripartite de coordination des relations professionnelles constitué en 2001.

#### ***4.2.1. Les employeurs comme acteurs politiques et non acteurs d'un système de relations professionnelles***

Les employeurs et leurs organisations, comme les deux autres acteurs, sont importants dans les relations professionnelles. Leur construction et leur développement s'expliquent par des facteurs liés à l'organisation de la concurrence et l'accès à des marchés et à des services, mais plus encore par des facteurs sociopolitiques<sup>1</sup>.

Le patronat désigne à la fois le groupe social des entrepreneurs et les organisations qui les représentent<sup>2</sup>. Il y a en France trois confédérations qui participent aux négociations interprofessionnelles avec les confédérations syndicales : le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), la CGPME (Confédération générale des petites et moyennes entreprises), et l'UPA (Union professionnelle

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT & Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : A. Colin, p. 72.

<sup>2</sup> Annette JOBERT (2012), « Patronat », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.524-530.

artisanale) qui s'expriment plus que les autres sur les questions liées à l'emploi, au travail et à la protection sociale<sup>1</sup>.

Mais, les actions collectives patronales sont plurielles : « Elles obéissent également à des considérations politiques et sociales, à la nécessité d'établir des règles d'organisation internes, d'aménager les relations avec les autres acteurs de la vie économique et sociale, de participer aux processus de décisions politiques et d'élaboration des normes sociales. »<sup>2</sup>. Quatre grands domaines d'activités sont généralement distingués : les services individuels rendus aux entreprises, la défense et la promotion de leurs intérêts collectifs, la participation à des instances de consultation et de gestion, enfin la négociation collective. Ces activités mobilisent différemment les organisations patronales en fonction des attributions prévues par leur statut, des systèmes de relations professionnelles et des modalités de participations des groupes d'intérêts à l'action publiques<sup>3</sup>.

Mais la situation en Chine est différente. Contrairement aux pays développés où les associations d'employeurs offrent une large gamme de services à leurs membres et formant des groupes de pression pour influencer la politique gouvernementale et la législation, les associations d'employeurs en Chine sont beaucoup moins développées à l'exception de la confédération des entreprises chinoises (CEC). Il est important de noter que le pouvoir de lobbying des employeurs chinois tend à s'accroître dans ces dernières années. Ils sont désormais capables de former des groupes de pression afin

---

<sup>1</sup> Antoine BEVORT & Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail : les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Paris : A. Colin, pp.81-90.

<sup>2</sup> Bernd MARIN (1988), Qu'est-ce que « le patronat » ? Enjeux théoriques et résultats empiriques, *Sociologie du travail*, N° 4, pp. 515-543.

<sup>3</sup> Annette JOBERT (2012), « Patronat », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.524-530.

d'influencer le gouvernement si les réglementations à venir et les politiques sont susceptibles d'avoir un impact négatif significatif sur leur environnement d'affaires<sup>1</sup>.

#### **4.2.2. Les organisations d'employeurs en Chine limitées au secteur privé**

Actuellement, en Chine, il existe de nombreuses organisations nationales ou sectorielles, telles que la confédération des entreprises chinoises (CEC), la fédération de l'industrie et du commerce, les associations professionnelles, les associations de l'économie individuelle, les associations du secteur privé, etc. Selon la présentation de la fédération de l'industrie et du commerce, il y avait déjà plus de 5 000 chambres de commerce, 15 associations dans le domaine de l'industrie et du commerce à la fin de 2004<sup>2</sup>.

Toutefois, la confédération des entreprises chinoises (CEC) est la plus ancienne organisation économique, au niveau national, et représente les différents types d'entreprises en Chine. Elle a été fondée en mars 1979 comme une organisation regroupant non seulement des employeurs, mais également des chercheurs, des journalistes et les experts etc. Aujourd'hui, 564 000 entreprises, 36 groupes d'entreprises au niveau national, 43 fédérations d'entreprises au niveau provincial, 260 associations industrielles au niveau local, sont les membres de la confédération des entreprises chinoises (CEC)<sup>3</sup>. Depuis 1983, la CEC a participé à la conférence annuelle de l'organisation internationale du travail (OIT) en tant qu'organisation des employeurs chinois. Elle est la seule institution qui représente de la Chine à l'organisation internationale des employeurs (OIE). Le 2 juin 2003, le Conseil général

---

<sup>1</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, p.312.

<sup>2</sup> YU Hui (余晖) (2005), Les folklore associations professionnelles : le dilemme de la légitimité (民间行业协会：合法性困境), *Southern Weekly* (南方周末), 17.03.2005.

<sup>3</sup> <http://baike.baidu.com/view/961365.htm>



de l'OIE a accepté à l'unanimité la confédération des entreprises chinoises comme membre formel.

La fonction principale de la CEC est de représenter plus efficacement et de protéger les droits des entreprises et des employeurs, par une activité de groupe de pression sur les autorités. Cette organisation participe également à un mécanisme tripartite de coordination des relations professionnelles en Chine. Le 3 août 2001, la première réunion tripartite des relations professionnelles a eu lieu à Pékin, le Ministère du travail et de la sécurité sociale, l'ACFTU et la CEC.

Mais, compte tenu de l'éloignement des salariés à l'égard de l'AFCTU toujours très lié aux directions d'entreprise et aux autorités politiques, le système de relations professionnelles qui semble émerger en Chine actuellement ne peut être identifié que par une observation directe des activités productives dans les entreprises, le syndicat officiel demeurant lié aux directions et au pouvoir politique. Cela est encore plus vrai pour les entreprises publiques, dont les directions ne sont pas membres du CEC. On peut alors même se demander si les directions de ces entreprises publiques ne se confondent pas avec le pouvoir politique, ce qui compliquerait davantage encore l'objectif d'identification d'un système de relations professionnelles dans ces entreprises. Les monographies présentées dans les chapitres suivants montrent, malgré tout, que la réforme a transformé les rapports entre les dirigeants et les salariés. Elles permettent de dégager un clivage nouveau par rapport à la période de la planification, avec l'arrivée de dirigeants différents des dirigeants de l'époque ancienne qui étaient d'une approche plus facile pour les salariés, avec un souci plus grand de leur bien-être.

### 4.3. Les pouvoirs publics

Dans les sociétés démocratiques, « L'État n'est jamais absent des relations professionnelles. Il légifère et réglemente, il incite et il encadre, il concilie et il arbitre, il veille au respect de la loi et des contrats. »<sup>1</sup>. Pour Durkheim, « c'est l'État qui, à mesure qu'il a pris la force, a affranchi l'individu des groupes particuliers et locaux qui tendaient à l'absorber, famille, cité, corporations, etc. »<sup>2</sup>. Durkheim observe ainsi que « l'individualisme a marché dans l'histoire du même pas que l'étatisme »<sup>3</sup>. Mais, comme Tocqueville, il remarque que l'État peut devenir despotique et oppresseur s'il n'est limité par aucun contrepoids. On peut se demander si l'État en Chine ne correspond pas à cette situation, présentée par Durkheim comme une « monstruosité sociologique »<sup>4</sup>. L'État, de libérateur de l'individu, se retourne en oppresseur car « Comme toutes les forces de la nature, s'il n'est limité par aucune puissance collective qui la contienne, il se développera sans mesure et deviendra à son tour une menace pour les libertés individuelles. »<sup>5</sup>. Dans cette perspective, la réforme consistant à créer des « groupements professionnels » autonomes est pour Durkheim une urgence dans la France au début du XX<sup>e</sup> siècle, et elle appelle pour cela une activité législative de l'État pour créer ces groupements<sup>6</sup>. Les réformes menées depuis le début des années 1980 en Chine ont visé d'abord à créer des entreprises autonomes et rentables, mais ne semble pas avoir réussi pour l'instant à créer de véritables « groupements professionnels » reposant, pour Durkheim, sur l'élection démocratique de représentants par les travailleurs.

---

<sup>1</sup> Jean-Daniel REYNAUD (1975), *Les Syndicats en France*, Paris, Seuil, tome I, p.261.

<sup>2</sup> « Une révision de l'idée socialiste » (in Durkheim, 1975, p. 171), cité par Pierre ROSANVALLON (2004), *le Modèle politique français*, Paris, Seuil, coll. « Univers historique », p. 273.

<sup>3</sup> *ibid.*

<sup>4</sup> « Une société composée d'une poussière infinie d'individus inorganisés, qu'un État hypertrophié s'efforce d'enserrer et de retenir, constitue une véritable monstruosité sociologique. », Emile Durkheim, « Quelques remarques sur les groupements professionnels », préface à la seconde édition, *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, p. XXXII.

<sup>5</sup> Emile DURKHEIM, « Une révision de l'idée socialiste », dans *Textes*, Paris, Editions de Minuit, p. 171.

<sup>6</sup> Claude DIDRY (2000), « La réforme des groupements professionnels comme expression de la conception durkheimienne de l'État », *Revue française de sociologie*, vol.41/3, pp. 513-538.

#### **4.3.1. Rôle officiel de l'État**

Dans le cadre de l'économie planifiée, l'État chinois joue un rôle prépondérant pour définir les objectifs de la production qui devront être réalisés par les « unités de travail » (*danwei*). Avec les différentes réformes, il a donné plus d'autonomie aux entreprises qui sont devenues des sociétés anonymes et ont été, pour la plupart d'entre elles, transférées à des actionnaires privés et il a ouvert l'économie nationale à des investisseurs étrangers. Son intervention dans le domaine des rapports de travail a été guidée dans un premier temps par le besoin de remettre en cause l'emploi à vie, pour permettre aux entreprises de licencier les salariés en sureffectif. Il faut attendre les années 2000 pour que le syndicat soit réformé (loi de 2001), et pour que le contrat de travail devienne une obligation pour les employeurs. Comme nous l'avons vu, cela ne suffit pas pour arriver à la constitution d'un système complet de relations professionnelles dans la mesure où le syndicat demeure lié aux objectifs des directions d'entreprise selon la loi de 2001 et dans la mesure où il est considéré comme un département administratif lié à l'État et, dans les entreprises, au service des ressources humaines. Mais, à travers une action de régulation par la loi, d'inspection et d'arbitrage, il fournit les bases pour l'expression de litiges individuels et la résolution de conflits collectifs. Il demeure également un acteur économique direct, comme employeur.

##### **- l'État législateur et régulateur**

Tout d'abord, l'État intervient à travers la législation. Ce rôle de législateur est le plus important du gouvernement en ce qui concerne les relations professionnelles. En effet le gouvernement est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre la politique du travail et les normes du travail. Toutes ses activités visent à intervenir, ajuster et normaliser les comportements dans les relations de travail. Dans le chapitre 3 et

l'annexe sur les lois et règlements sur les entreprises publiques et le travail après 1978, on montre que dans les dernières années, le gouvernement central chinois a décrété et renouvelé beaucoup des lois et règlements dans le domaine des relations professionnelles, comme le droit du contrat de travail de 2008 (renouvelé en 2013), la loi sur la promotion de l'emploi de 2008, la loi sur la médiation et l'arbitrage de 2008, etc.

Une caractéristique importante des lois et règlements chinois est que le gouvernement central fournit le cadre général, et qu'il appartient aux gouvernements locaux d'élaborer leurs règlements localisés en fonction des caractéristiques locales, sur la base de ces cadres nationaux<sup>1</sup>. Ce système provoque des tensions non seulement entre les différentes branches mais aussi entre l'État central et les gouvernements locaux (cf. les chapitres 3, 5 et 6). C'est évident que le rôle de l'État est important, mais en pratique, l'État central et les gouvernements locaux vont souvent dans des directions différentes. Les changements récents dans la législation nationale du travail en Chine, ont principalement eu comme objectif d'assurer une croissance économique stable et la création d'un environnement paisible qui favorisent une « société harmonieuse » sous la direction du PCC. Ces dernières années, beaucoup de nouvelles lois ont été promulguées par l'État central (cf. le chapitre 3). Néanmoins, les efforts de l'État central pour institutionnaliser la résolution des conflits par la législation n'ont pas été suivis d'effet en raison de la priorité accordée aux politiques économiques de l'État central.

---

<sup>1</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, p.311.

- l'État contrôleur

Ensuite, l'État a une fonction d'inspection. Le gouvernement supervise les relations de travail et l'autonomie des travailleurs. En pratique, les pouvoirs publics sont responsables de la mise en œuvre des politiques du travail et des normes du travail. Pour cela, le gouvernement central et les autorités locales ont un département d'inspection de travail composé de fonctionnaires (En chinois, 劳动保障行政部门). Selon le règlement sur l'inspection de travail de 2004, le département administratif de du Ministère du travail et de la protection sociale est responsable de la supervision du travail au niveau national, et en même temps, dans les gouvernements populaires locaux au-dessus du niveau du comté, l'administration du département du travail et de la sécurité sociale est en charge des mêmes affaires (art.3). Ce département peut donner des avertissements, les blâmes, les amendes, la suspension du permis d'exploiter une entreprise. L'inspection du travail s'occupe principalement des questions suivantes : contrat de travail, horaires de travail, salaire, cotisations sociales, bien-être, développement des compétences professionnelles, etc.

- L'État médiateur et arbitre

De plus, l'État joue un rôle de médiateur et d'arbitre. Il a ainsi créé un système de conciliation et d'arbitrage qui permet de traiter les litiges individuels et les différends collectifs, en s'inscrivant dans le système juridictionnel général. Les décisions des comités de conciliation et d'arbitrage peuvent ainsi faire l'objet d'un appel devant les tribunaux du Peuple.

- *L'État employeur du secteur public*

Enfin, l'État joue un rôle majeur comme employeur, à travers les actifs qu'il détient dans les entreprises stratégiques du pays.

Dans mes deux cas d'étude (cf. les chapitres 5 et 6), les deux entreprises publiques chinoises sont très importantes dans leur domaine, et sont pour cette raison des *yangqi* ou ont au moins des liens avec le *yangqi*. C'est-à-dire que dans leurs commanditaires figure l'État, et plus précisément le SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission*) qui est une commission spéciale de la République populaire de Chine, relevant directement du Conseil d'État. Et les P.D.-G des *yangqi* sont obligatoirement nommés par le SASAC.

**4.3.2. La place du comité du PCC dans les entreprises publiques chinoises**

La présence de l'État dans la société chinoise ne se limite pas à l'État « officiel », elle se manifeste également par la domination du PCC sur l'ensemble des institutions chinoises, qu'elles soient publiques ou privées. Cela est particulièrement vrai dans les entreprises publiques, où le comité du PCC est l'organisation de base du PCC dans l'entreprise. Il joue un rôle politique central avec l'objectif de promouvoir le développement de l'économie étatique et renforcer la capacité de gouverner du PCC. Selon la Constitution du PCC, il est clair que « les organisations de base du PCC dans les entreprises publiques et les entreprises collectives doivent jouer un rôle politique central, et centrer leur travail autour de la production et l'exploitation de l'entreprise. Elles doivent assurer la surveillance et la mise en œuvre des principes et des politiques du PCC dans l'entreprise. » (art.32)

« MAO Zedong a proposé d'établir les branches du PCC aux niveaux de base de l'armée lors de la Conférence Gutian<sup>1</sup>. Il détermine la propriété spéciale du PCC d'enraciner dans la base et les masses de travailleurs comme la relation unissant le poisson et l'eau. » ---- Entretien avec le président du syndicat d'une *yangqi*

En même temps, il y a eu une règle commune selon laquelle les membres du PCC sont privilégiés en ayant les titres des fonctionnaires ou en ayant des responsabilités des entreprises publiques ou les institutions publiques ou semi-publiques. En d'autres termes, le gouvernement continue de suivre attentivement les instructions du PCC.

Selon les règlements, il n'est pas obligatoire que le personnel syndical soit également membre du PCC. Mais le président du syndicat est en règle générale membre du PCC, parce que le syndicat doit accepter la direction du PCC. En même temps, le syndicat représentant les travailleurs exerce ses responsabilités de surveillance dans les entreprises, notamment dans les entreprises publiques. Donc la relation entre le comité du PCC et le syndicat est, dans des entreprises, une relation entre dirigeant et dirigé.

« Il y a une condition préalable qui s'impose au syndicat, c'est de développer son travail sous la direction du comité du PCC. Actuellement, le statut et les responsabilités de surveillance du comité du PCC ne sont pas définis. En même temps, les voies de supervision ne sont pas fluides. Donc le rôle de surveillance du comité du PCC n'est pas évident. En général, la situation actuelle est plutôt de renforcer les pouvoirs du PCC, ce qui affaiblit les fonctions des syndicats. Le syndicat est de plus en plus faible et comme une formalité...Un autre exemple, la fonction de rendre public des affaires de l'entreprise n'a pas bien marché. Et la surveillance démocratique est exercée par la commission de contrôle de la discipline de l'entreprise, [commission liée au PCC] pas par le syndicat. » ---- Entretien avec le président du syndicat d'une *yangqi*

---

<sup>1</sup> La Conférence Gutian (古田会议) était la 9<sup>ème</sup> réunion du Parti communiste chinois et le premier après le soulèvement de Nanchang et la fuite vers le sud ultérieur des troupes insurrectionnelles. Elle a été convoquée en décembre 1929, à Gutian dans le comté de Shanghang, puis dans la préfecture de Tingzhou (aujourd'hui à la Municipalité de Longyan plupart) dans la province du Fujian occidental.

Un tel constat a également été établi pour KD (cf. le chapitre 5). On peut l'expliquer par le fait que dans ces entreprises publiques, le département de RH (dont les responsables sont nommés ou au moins discutés par le comité du PCC de l'entreprise) prend de plus en plus d'importance avec les réformes, au détriment de syndicat. En revanche, dans le cas d'AL (cf. le chapitre 6), c'est différent. Bien qu'elle soit une *yangqi*, bien qu'elle soit sous le contrôle de SASAC, elle est une *joint venture*, où l'influence de l'actionnaire étranger limite le pouvoir du comité du PCC. Au sein d'ALS, le comité du PCC est aussi faible que le syndicat, surtout sur les décisions portant sur le développement et les activités de l'entreprise.

Comme on le voit, le PCC continue à dominer l'économie de marché, bien que son rôle économique direct ait reculé relativement. L'objet essentiel de la réforme est resté limité au droit « officiel », mais n'a pas affecté la présence du PCC dans les entreprises et notamment dans les entreprises publiques, au niveau des RH.

## **Conclusion**

En raison du manque de force de représentation des travailleurs, les relations professionnelles chinoises ne passent que faiblement par le syndicat. L'indépendance des syndicats est une caractéristique qui reflète la situation des économies développées, dans lesquelles, malgré les différences qui demeurent, l'indépendance syndicale est reconnue. Certes, de plus en plus, le syndicat chinois s'oriente vers plus d'autonomie. Mais, la représentation des employeurs n'est pas développée et systématique. Le rôle de l'État continue à être crucial dans le façonnement des rapports de travail. Il faut indiquer que, bien que le gouvernement veuille créer un environnement du travail plus humaniste pour les travailleurs à travers le



« gouvernement par la loi », les effets attendus des lois et des règlements ne sont pas toujours atteints<sup>1</sup>.

Cela se retrouve dans les entreprises publiques. Au cours des trois dernières décennies, elles ont connu de profonds changements. Les relations professionnelles dans le secteur public étaient autrefois présentées comme harmonieuses, avec des travailleurs participant à la gestion démocratique et des activités de travail par les syndicats et les représentants des travailleurs<sup>2</sup> comme le Congrès des travailleurs.

Aujourd'hui, les entreprises publiques survivantes continuent à adopter un style de gestion paternaliste, offrant encore de meilleurs avantages sociaux à leurs employés comme elles le faisaient auparavant en raison de l'amélioration des performances de l'entreprise<sup>3</sup>. Comme nous le verrons pour le cas des *yangqi* présentés dans les chapitres suivants, c'est l'État qui nomme leur direction : sans parler de véritables relations professionnelles, on verra que la situation est proche d'un certain paternalisme faisant une place relativement plus importante au bien-être des travailleurs que les secteurs privés.

Dans une certaine mesure, la forme idéale des rapports de travail promus par le gouvernement chinois, est influencée par la culture traditionnelle chinoise. C'est une approche qui met l'accent sur la cohésion sociale et insiste sur l'importance des valeurs sociales sur les intérêts individuels, la coopération plutôt que le conflit et la confiance dans le pouvoir<sup>4</sup>. Mais le gouvernement est confronté à une situation

---

<sup>1</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, pp.325-327.

<sup>2</sup> Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5<sup>th</sup> edition, SAGE, p. 312.

<sup>3</sup> Anita CHAN, Jonathan UNGER (2008), "Is China's core industry closer to the Japanese-German or the Anglo-American model? Management-employee relations at a Chinese state enterprise", Paper presented at the international conference, Breaking Down Chinese Walls: The Changing Faces of Labor and Employment in China, Cornell University, Ithaca, NY, 26-28 September.

<sup>4</sup> Peter ACKERS (2002), Reframing employment relations: The case for neo-pluralism, *Industrial Relations Journal*, Volume 33, Issue 1, pp. 2-19.

embarrassante : si l'on abandonne l'intervention administrative, les rapports de travail pourraient tomber dans une situation de chaos social ; si l'on renforce l'intervention du gouvernement, les mécanismes de l'économie de marché seront remis en cause. En attendant, il est confronté à une montée du mécontentement des travailleurs en essayant d'y faire face par des améliorations du droit du travail. Comme nous le verrons dans le cas des entreprises publiques que nous avons étudiées, les conditions de travail sont meilleures que dans le privé, ce qui limite le mécontentement. Le syndicat semble dans le même temps cantonné à une activité de gestion du « bien-être » social, sans être capable de prendre en charge les revendications des salariés.

*Troisième partie*

**Deux entreprises publiques**



Cette partie composée de trois **chapitres : 5, 6 et 7**, est consacrée aux **monographies d'entreprise** réalisées entre 2011 et 2013 à Shanghai. L'analyse a pour objectif de caractériser les relations professionnelles dans chacune des deux entreprises avant de procéder à une comparaison entre elles. Après avoir présenté l'histoire des deux établissements et leur activité, on s'attachera au personnel (répartition des effectifs, âge et ancienneté, qualifications) et à l'organisation du travail. On examinera ensuite les formes de gestion de la main-d'œuvre (en matière de salaire, d'évaluation du travail, de mobilité) en précisant l'origine des règles de travail qui sont appliquées. Comme on l'a mentionné dans les chapitres précédents, une partie de ces règles est d'origine légale et réglementaire. Elles sont complétées par des règlements locaux (émanant de la municipalité de Shanghai) portant notamment sur le salaire minimum et la protection sociale. S'y ajoutent également des règles définies au niveau du groupe et/ou de l'entreprise et de l'établissement. On a donc plusieurs sources de régulation du travail que l'on peut résumer de la manière suivante : règles générales extérieures (pour toutes les entreprises en Chine) ; règles extérieures-locales ; règles internes (du groupe) ; règles internes d'établissement. Les syndicats participent-ils à leur élaboration en particulier des contrats collectifs d'entreprise que la loi a rendus obligatoire dans les entreprises publiques. A côté des règles formelles, y-t-il des règles informelles, résultant d'usages non codifiés ? Comment ces règles multiples coexistent-elles et sont-elles appliquées ? Quels sont les pratiques qui se nouent autour d'elles pour les transformer, les contourner ou même les supprimer ? L'analyse mettra ainsi en évidence les dimensions de conflictualité et de tensions qui existent dans les établissements et les processus de résolution des conflits à travers le recours aux syndicats et aux autorités locales, aux procédures de médiation, d'arbitrage et proprement judiciaires. Enfin on s'interrogera sur la dynamique des relations professionnelles dans chacune des entreprises dans le contexte des réformes du droit du travail analysées dans les parties précédentes.

**Le chapitre 7** consacré à la comparaison des deux entreprises fera ressortir les éléments de convergence et de différenciation entre les deux cas tant du point de vue de leur développement, que de la gestion et la mobilisation du personnel. Comment évoluent ces entreprises publiques ? Leur forme de gestion tendent-elles à les rapprocher des entreprises privées ou bien conservent-elles une spécificité marquée ?

## Chapitre 5

### Le cas de KD

Dans ce chapitre, on présentera en détail cette entreprise, KingDream<sup>1</sup>, en particulier l'établissement de Shanghai. Son nom est maintenant KingDream de Shanghai<sup>2</sup>, c'est une entreprise publique chinoise. Ces dernières années, il y a beaucoup de transformations chez KD (entreprise) et KDS (établissement de KD) consécutives aux réformes des entreprises publiques en Chine. On va présenter KD tout d'abord, et mettre ensuite l'accent sur les conditions de travail à KDS et les conflits qui s'y déroulent.

#### 5.1. Présentation de l'entreprise (Groupe)

Dans cette partie, je vais présenter KingDream (KD)<sup>3</sup>, qui a été créée dans le champ pétrolifère de Jianghan. Mais avec le développement de cette entreprise, son siège a été déplacé à Wuhan qui est la capitale de la province de Hubei au centre de la Chine. Elle est une des nombreuses entreprises publiques. Même si elle ne peut pas représenter toutes les entreprises publiques, ses changements témoignent du processus de transformation des entreprises publiques après la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping en Chine.

---

<sup>1</sup> Dans la suite, on l'appelle « KD » en abréviation.

<sup>2</sup> Dans la suite, on l'appelle « KDS » en abréviation.

<sup>3</sup> Le nom en chinois : 江汉石油钻头股份有限公司 ; Le nom en anglais : KingDream ; Le nom en français : Une société anonyme qui fait les trépons de forages pour le champ pétrolifère de Jianghan situé dans la province de Hubei (Le rêve du roi)



Figure 5.1. Logo de KD



Figure 5.2. Carte de la Chine et la province de Hubei (en rouge)

#### **5.1.1. Profil de KD**

KD est une entreprise dite de première classe en raison de son importance en Chine liée notamment à son niveau de technologie. Elle est la plus grande en Asie et très avancée dans le monde dans le domaine de la fabrication d'outils de forage. L'ancêtre de cette société, l'usine d'outils de forage de Jiangnan (c'est le nom du champ pétrolifère) a été créée en 1973. Dans les années 1980, elle introduit avec succès des technologies avancées de fabrication de forage fabriquées à l'étranger. Elle devient une société cotée en Bourse en 1998. Maintenant, son siège est situé à Wuhan (la capitale de la province de Hubei). Elle dispose de deux établissements de fabrication à Jiangnan (champ pétrolifère) et à Shanghai, et elle a aussi quelques filiales en Chine, par exemple à Chengde. Elle a mis en place un service réseau, qui s'étend sur tous les champs de pétrole en Chine et couvre les cinq continents du



monde. Elle comporte 18 services après-ventes domestiques et 6 bureaux à l'étranger. En ce qui concerne l'activité, le produit principal, le trépan à rouleaux pour le forage. Le taux d'occupation du marché intérieur a été maintenu au-dessus de 60 % depuis de nombreuses années, maintenant c'est presque 70 % et celui du marché international a atteint 10 %. Ses produits sont vendus à 31 pays et régions du monde y compris les États-Unis, le Canada, l'Iran, la Russie, le Kazakhstan, le Soudan, etc.

KD produit principalement des trépan de sonde pétrolière. Donc le développement de l'entreprise est étroitement lié au développement de l'industrie pétrolière en Chine. En 1962, LI Siguang (qui est un géologue très célèbre) et ses collègues ont découvert le champ pétrolifère de Jiangnan. En 1968, l'État décide de le développer et pour cela rassemble environ 100 000 personnes là-bas. Il y a des travailleurs du pétrole, et aussi des experts, etc. qui viennent d'autres parties du pays. KD est fondée en 1973 pour exploiter ce champ pétrolifère. A cette époque, la société s'appelle l'usine de trépan de sonde pétrolière de Jiangnan Pétrole Administration et comporte 192 personnes.

En 1978, après cinq années de production, le développement de KD était satisfaisant et la qualité des produits était bonne. Mais il y avait encore des problèmes. La technologie était arriérée par rapport aux nombreux pays étrangers, et la qualité n'était pas assez stable. Pendant une réunion du ministère du pétrole, le ministre a dit que le produit de KD était comme du « tofu ». A l'époque, en Chine, il y avait seulement trois entreprises qui produisaient des trépan de sonde pétrolière, une au Sichuan, et une autre au Jiangxi de la Chine.

« En 1978, les dirigeants de la Chine se sont rendes compte que les anciennes usines étaient incapables de réaliser la modernisation rapidement par elles-mêmes. On devait donc introduire les technologies des pays étrangers.»<sup>1</sup> Les responsables du

---

<sup>1</sup> WU Xiaobo (2007), «*Agitation de trois décennies*», La Maison d'édition de CITIC, 1<sup>ère</sup> édition, p. 12.

ministère du pétrole ont organisé un groupe d'experts et une mission d'étude pour examiner l'industrie du pétrole dans les pays étrangers, en Russie, en Europe et aux États-Unis. WANG Qilin qui était la première directrice de KD faisait partie de ce groupe d'experts. Enfin, l'État a décidé d'introduire la technologie Hughes. A cette époque, la Chine avait déjà établi des relations diplomatiques avec les États-Unis. Mais, l'introduction de technologies avancées en Chine à cette époque avait besoin de briser les « vieilles idées des gens ». Mais ce projet était approuvé par cinq vices-Premiers ministres, comme GU Mu, ZHAO Ziyang et YU Qiuli.

Au début, le projet était au stade des négociations. Ce n'est qu'en 1982 que l'introduction a vraiment commencé. Le 20 mars 1982, KD a enfoncé le premier pieu pour construire des usines. Ensuite, elle a acheté des équipements et fait l'installation, la mise en service et la formation du personnel. Le 18 septembre 1985, KD a produit le premier trépan de sonde pétrolier qui était le même que le trépan de Hughes. La capacité de production était de 20 000 trépans par an. Ensuite, l'État a émis un règlement : nous pouvons produire un bon trépan. Les produits de KD peuvent être mis en œuvre et se substituer aux importations. De cette façon, KD a monopolisé le marché des trépans en Chine. Jusqu'en 1989, le développement était stable. En 1989, les entreprises en Chine commençaient à entrer dans le marché. Pendant ce temps, la concurrence a aussi commencé. A l'époque, on n'avait aucune notion de la propriété. Il y avait un slogan en Chine : l'introduction doit profiter à toutes les grandes entreprises publiques chinoises dans ce domaine. Parce que les frais d'introduction sont venus du Ministère du pétrole, cette technologie est chinoise. Enfin, la technologie de base, la technologie de traitement et les équipements sont tous été fournis gratuitement à l'usine de Sichuan.

Le contrat avec Hughes était de 10 ans, de 1980 à 1990, puis il a été renouvelé pour cinq ans. La fin du contrat était en 1995. Selon le contrat, KD ne pouvait pas exporter ses produits. Il y a presque 20 ans que KD a cessé la coopération avec

Hughes. Maintenant KD occupe la première place en Asie, la troisième dans le monde. Aux États-Unis, il y a deux entreprises plus importantes que KD. Les produits de KD occupent maintenant environ 70 % du marché de la Chine.



**Figure 5.3. Productions principales de KD : des trépan de sonde pétrolière**

En 1993, l'État a commencé à engager la réforme de « joint-stock » des entreprises publiques<sup>1</sup>. En 1996, la réforme s'applique à KD. A cette époque, le Premier ministre chinois, LI Peng a coupé le ruban pour le projet du barrage des Trois-Gorges. Et ensuite il a visité KD. Pendant la visite, LI a demandé si KD était déjà entré en Bourse. A ce moment, KD n'était pas une entité juridique indépendante et elle ne manquait pas d'argent. Parce qu'à cette époque, en Chine, beaucoup d'entreprises qui voulaient entrer en Bourse le faisaient pour détourner des fonds. Après les paroles de LI Peng, KD a décidé d'entrer en Bourse. En 1998, KD est entré en Bourse avec 25 % de l'unité sociale, les 75 % de l'État étant possédés par Jiangnan

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3, c'est-à-dire que les entreprises publiques pures vont entrer en bourse et devenir les entreprises anonymes.

Pétrole Administration. Le capital-actions était de 200 millions. Le prix d'émission était de 4,75 RMB. Les travailleurs recevaient 1 500 actions par personne ; les cadres moyens 1 900 actions par personne ; les cadres supérieurs 2 500 actions par personne. En 2006, il y a eu une réforme du marché boursier en Chine qui a mis en circulation les parts appartenant à l'État. Pour compenser les anciens actionnaires, KD a donné trois sur dix actions. 67,5% des actions appartiennent maintenant à l'État. Après l'entrée en Bourse, KD s'est diversifiée dans un certain nombre de secteurs. Par exemple, le papier, l'industrie forestière et les produits pharmaceutiques, etc. Mais en 2006, l'État a exigé des entreprises publiques qu'elles se séparent de ces branches. Donc KD a obtenu beaucoup d'investissements. Maintenant, KD devrait investir dans les produits des machines de pétrole.

SINOPEC (La China Petroleum and Chemical Corporation) est une entreprise groupe, et Jiangnan Pétrole Administration est une institution d'affectation de SINOPEC. Quand KD entre en Bourse, elle se dépouille de certains actifs, tels que la crèche, les écoles, l'hôpital, etc. Et tout a ensuite été donné au Jiangnan Pétrole Administration. Alors maintenant, KD est vraiment une entreprise. Jiangnan Pétrole Administration contrôle KD par le conseil d'administration. Le président du conseil d'administration de KD est le chef de Jiangnan Pétrole Administration. La figure 5.4. montre la relation entre KD et SINOPEC.



Figure 5.4. Logo de SINOPEC

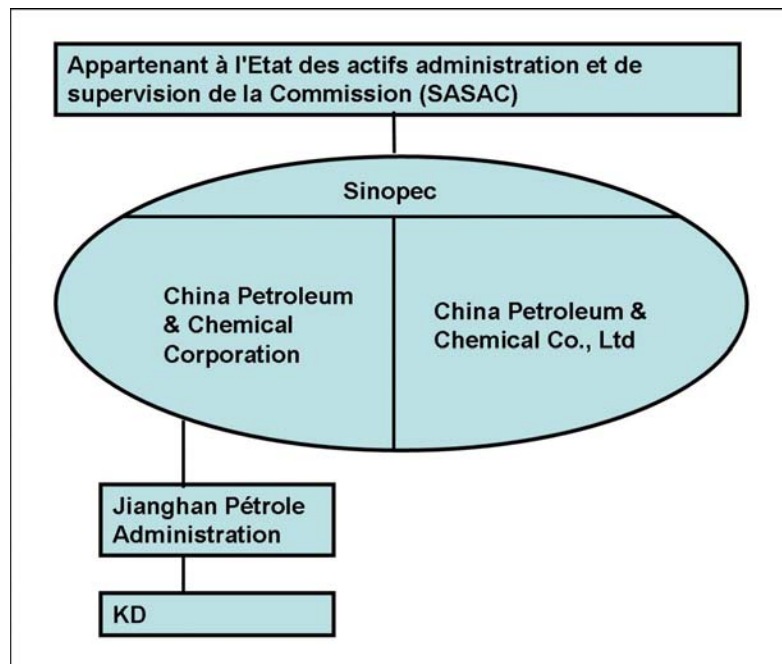


Figure 5.5. La relation entre KD et SINOPEC

### 5.1.2. La situation actuelle

Maintenant, le siège de KD est situé à Wuhan qui est la capitale de la province de Hubei au centre de la Chine, et le siège occupe 60 000 m<sup>2</sup>. L'environnement de cette entreprise est très bien, très vert.<sup>1</sup> Aujourd'hui, le lieu d'origine de KD est devenu la principale base de production dans le champ pétrolifère de Jiangnan avec une superficie de 250 000 m<sup>2</sup>. Le siège du syndicat de KD est encore situé dans cet établissement. Dans cette partie, je vais présenter les conditions de travail du groupe, surtout son organigramme et les effectifs.

<sup>1</sup> En Chine, on parle d'une « entreprise de jardin ». C'est aussi un honneur pour une entreprise.

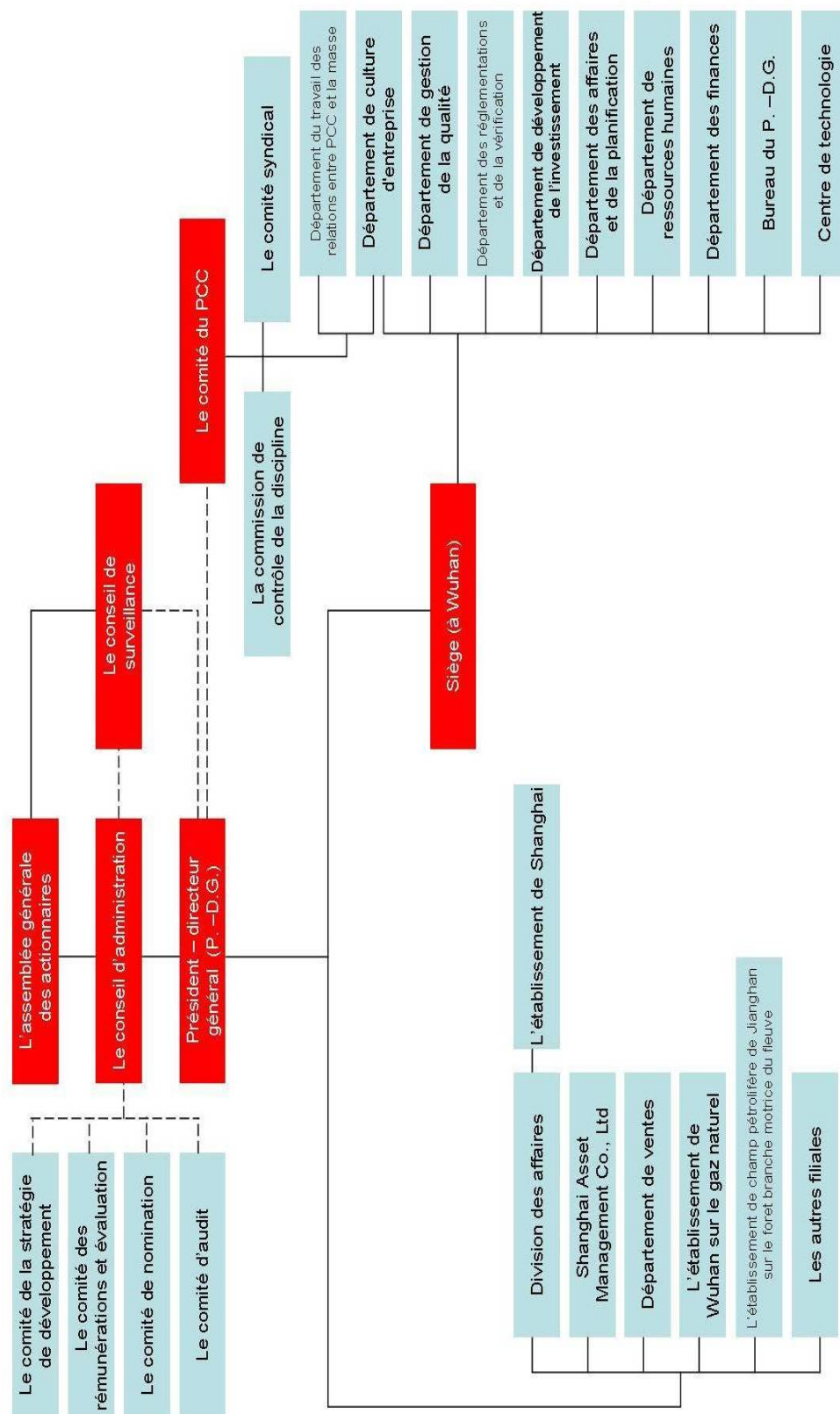


Figure 5.6. Photos du siège et l'établissement à Jiangnan de KD

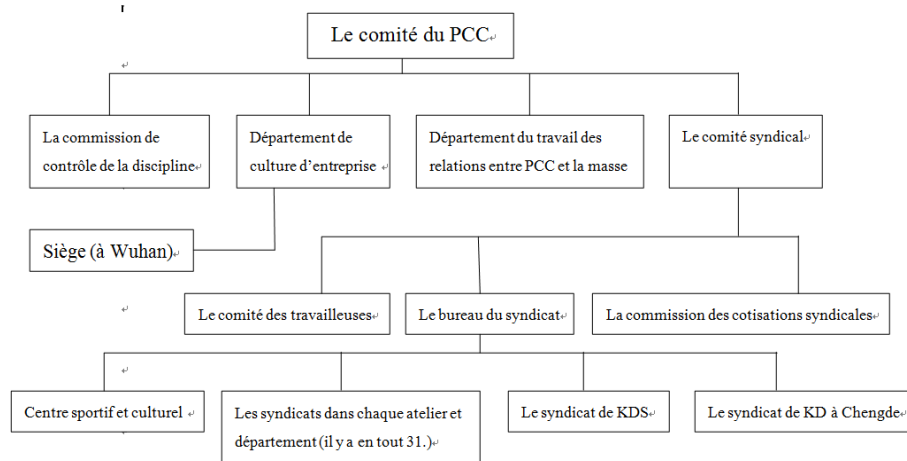
#### - Organigramme

La figure 5.7. présente l'organigramme du groupe KD. Il s'agit d'une structure typique et traditionnelle des entreprises publiques chinoises. Comme on a déjà présenté dans le chapitre 4, le rôle du comité de PCC dans une entreprise publique chinoise est très important et particulier. Chez KD, dans l'organigramme, le syndicat de KD est sous le contrôle du comité de PCC de KD, au même niveau que la commission de contrôle de la discipline. Il y a un autre département qui a aussi des caractéristiques chinoises, c'est le département du travail qui a en charge les relations entre les membres de PCC et les personnes qui ne sont pas les membres de PCC (cf. le chapitre 4).

## L'organigramme de Kingdream







\* « la masse » est composée des personnes qui ne sont pas membres du PCC

**Figure 5.7. Organigramme de KD**

#### - Rôle de syndicat

KD est fondée en 1973, et le syndicat de KD est aussi créé simultanément. Comme on a déjà discuté dans le chapitre 4, le syndicat en Chine est fondé de haut en bas, sous le contrôle du PCC. Sur l'organigramme du syndicat dans les entreprises publiques chinoises, il n'y a pas beaucoup de changements depuis 1978. Les directeurs des entreprises publiques sont nommés par le gouvernement central. Surtout dans les *yangqi*, les directeurs de l'entreprise, le chef du syndicat, le secrétaire du comité de PCC sont obligatoirement nommés par la SASAC.

« Notre syndicat doit rendre des services aux entreprises, les accompagner pour les affaires de l'entreprise, ceci est très différent avec les pays de l'Occident en quête de la démocratie mais ne considèrent pas le développement dual (entreprise et syndicat). En Chine, le syndicat fait attention à la dialectique et est neutre dans la mesure du possible... » ----  
L'entretien 26 (directeur du bureau de KD, travaillant sur les affaires syndicales de l'usine initiale.)

Chez KD, on peut trouver que le vice P-D.G. est aussi le président du syndicat (entretien 21). Mais c'est normal dans les entreprises publiques et cela montre l'ambiguïté du rôle du syndicat. De 2011 à 2012, le président du syndicat de KDS est aussi la directrice des ressources humaines, bien que cette situation soit temporaire.

Le 25 juillet 2008, ACFTU a annoncé un règlement sur la méthode de nomination du président du syndicat dans l'entreprise. Selon l'article 6 de ce règlement, les dirigeants d'administration de l'entreprise, y compris les dirigeants administratifs adjoints, les partenaires et leurs proches, les directeurs de RH, les travailleurs étrangers, ne peuvent pas être les candidats du syndicat.

Les documents de KD, fournissent des informations détaillées sur les règlements concernant l'élection des délégués des travailleurs par l'élection directe au niveau des départements et ensuite par un deuxième vote par l'assemblée des délégués d'un nombre plus restreint de délégués. Les délégués des travailleurs élisent le président du syndicat présenté par le Congrès des travailleurs. Les travailleurs ont y participé mais souvent cette participation est purement formelle.

« Je ne sais pas comment on élit le président du syndicat. (Moi : Mais dans les listes du personnel qui a participé aux réunions, il y a votre nom). C'est vrai ? En...J'ai oublié. Il m'a donné la formule et peut-être j'ai copié celle des autres....Quoi qu'il en soit, ils font partie des employeurs. » ---- L'entretien 15 (le dirigeant des grévistes)

Mais mes enquêtes chez KD et KDS, révèlent les changements du rôle du syndicat dans les entreprises publiques dans ces dernières années avec les réformes des entreprises publiques et les réformes d'ACFTU en Chine. Au début, le syndicat est comme un instructeur politique et idéologique dans les entreprises publiques en Chine. Le syndicat est chargé de toute la vie du personnel, depuis la naissance jusqu'à la mort, en passant par la maladie et la vieillesse, les mariages, etc. Aujourd'hui, le syndicat des entreprises publiques fait de plus en plus attention aux intérêts, et aux

capacités des travailleurs, ainsi qu'aux relations professionnelles dans les entreprises publiques.

« Maintenant on voudrait organiser les activités sur les concours montrant la qualité et la rapidité du travail des ouvriers, ou les habiletés des femmes pour la fête des femmes, etc.... et on demande de créer des activités sportives et les logements pour les personnels et les travailleurs dans les entreprises, et c'est aussi nous qui demandons le système de navette... » ---- L'entretien 25 (Vice-président du syndicat de KD)

- Effectifs

KD compte 3 716 personnes à la fin de 2012<sup>1</sup>, sans compter les personnes qui sont les travailleurs intérimaires.

a) Répartition des effectifs par qualification

Selon le tableau 5.1., on peut trouver que KD est une entreprise de production. Le nombre des salariés en production est en effet de 2 061, qui représente 55,5 % de tout le personnel de KD.

**Tableau 5.1. Répartition des effectifs par qualification (KD)**

Activité	Effectif	Pourcentage
Technologie appliquée	398	10,7 %
Production	2 061	55,5 %
Finance	82	2,2 %
vente	171	4,6 %
Administration	651	17,5 %
Soutien logistique	353	9,5 %
<b>Total</b>	<b>3 716</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Sources : le Rapport annuel de KD

b) Répartition des effectifs par titre (*zhicheng*)

Le système de titre (*zhicheng*), a déjà été décrit dans le chapitre 3. Selon le tableau suivant, seulement 27,8 % de personnel possède un titre, ceux qui n'ont pas de titres sont souvent les ouvriers qui sont sur les lignes de production. Ils ne peuvent pas obtenir le titre dans le système national de titre (*zhicheng*), mais ils peuvent obtenir une certification de leurs qualifications en passant des examens spécifiques qui s'appuient sur des épreuves pratiques.

**Tableau 5.2. Répartition de personnel par titre (KD)**

<b>Titre</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Titre principal</b>	194	5,2 %
<b>Titre intermédiaire</b>	359	9,7 %
<b>Titre primaire</b>	478	12,9 %
<b>Sans titre</b>	2 685	72,2 %
<b>Total</b>	3 716	100 %

c) Répartition des effectifs par sexe

KD compte 2 590 hommes, soit 69,7 % du personnel total. Et le nombre de femmes est de 1 126, soit seulement 30,3 %. C'est donc un site qui emploie une main-d'œuvre majoritairement masculine, mais la main-d'œuvre féminine est relativement bien représentée.

d) Répartition des effectifs par âge

Selon le tableau 5.3., KD compte 1 227 personnes de 41 à 50 ans et 433 de plus de 50 ans, le personnel de plus de 40 ans, soit 44,7 % du personnel total. On peut dire que ce n'est pas une entreprise très jeune. Il est en effet difficile actuellement de

trouver un emploi dans une entreprise publique, mais par ailleurs, le turn-over des jeunes est important. Toutefois, ces dernières années, il y a une tendance au rajeunissement de la structure d'âge chez KD.

**Tableau 5.3. Répartition de personnel par âge (KD)**

Age	Effectif	Pourcentage
<b>Moins de 30</b>	1 063	28,6 %
<b>De 31 à 40</b>	993	26,7 %
<b>De 41 à 50</b>	1 227	33,1 %
<b>Plus de 50</b>	433	11,6 %
<b>Total</b>	3 716	100 %

e) Répartition des effectifs par diplôme

Avec le développement des universités chinoises depuis 1999, il y a de plus en plus de personnel ayant des licences dans les entreprises. Chez KD, le personnel qui a un diplôme en dessous de la licence est majoritaire. Parce que les ouvriers sur les lignes de production n'ont pas besoin de maîtriser beaucoup de technologie chez KD.

**Tableau 5.4. Répartition de personnel par diplôme (KD)**

Diplôme	Effectif	Pourcentage
<b>Post docteur</b>	1	0,03 %
<b>Docteur</b>	1	0,03 %
<b>Master et plus</b>	139	3,74 %
<b>Licence</b>	827	22,25 %
<b>B.T.S. (équivalent)</b>	967	26,02 %
<b>Lycée et en dessous</b>	1 781	47,93 %
<b>Total</b>	3 716	100 %

## - L'établissement de Shanghai

Il y a trois établissements de KD en Chine, un à Wuhan, un dans le champ pétrolifère de Jianghan, et un à Shanghai. J'ai choisi d'étudier celui de Shanghai (KDS) pour les raisons suivantes : d'abord, Shanghai est la première ville industrialisée en Chine. Le développement des relations professionnelles à Shanghai existe depuis longtemps et est plus élaboré par rapport aux autres villes en Chine. En même temps, Shanghai est le centre économique de la Chine ; Ensuite, Shanghai est la zone pilote de la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping. Les réformes en Chine sont toujours mises à l'épreuve à Shanghai ; Enfin, le développement des syndicats à Shanghai est important. C'est d'abord à Shanghai que les syndicats chinois se sont implantés dans les entreprises étrangères et les syndicats communautaires (correspondant à un espace urbain, est sous le contrôle du syndicat du conseil quartier).

### **5.2. L'établissement de Shanghai (KDS)**

Selon la figure 5.6., dans l'organigramme de KD, l'établissement de Shanghai de KD est aussi le département des affaires de KD. C'est-à-dire que le siège de KD accorde de l'importance à cet établissement de Shanghai. Et maintenant KDS a déménagé dans la banlieue de Shanghai, et la nouvelle usine couvre une superficie de 31 000 m<sup>2</sup>.

### ***5.2.1. Activité précise et développement***

L'implantation de KDS date de 1999 quand KD a fusionné avec Baosheng (BS). En 1999, KD a absorbé un atelier d'une entreprise de Shanghai spécialisé dans la production de trépons de sonde pétrolier. Au début des années 1990, cet atelier est devenu une entreprise à capitaux mixtes de Hongkong et de la Thaïlande appelée Baosheng (BS). Mais son niveau technique n'était pas suffisant, et elle manquait de capitaux. Donc son développement était difficile. Selon la loi chinoise, les entreprises publiques ne peuvent pas fusionner avec une entreprise qui a des capitaux étrangers. Alors BS a abandonné les capitaux de Hongkong et de la Thaïlande, et ensuite a fusionné avec KD. A la fin de 1999, l'opération de fusion et acquisition est terminée.

Au moment de la fusion de KD et BS, tous les travailleurs de BS entrent dans KD, à l'exception de quelques responsables employeurs de BS qui ont choisi de trouver du travail dans d'autres entreprises. Il y a 411 travailleurs de BS qui sont entrés dans KDS à cette époque. Ils sont tous shanghaiens. Ensuite, KD a transféré une ligne de production peu complexe dans l'établissement de Shanghai, et a envoyé de l'unité de Hubei un premier groupe de sept gestionnaires (les techniciens, le personnel de finances et de gestion). Ils ont apporté le système de gestion et la technologie de KD dans cet atelier de Shanghai. A cette époque (en 1999), tous les ouvriers de cet établissement viennent de BS et sont originaires de Shanghai. Leur âge moyen était de 47 ans.

Toutefois, au début de la fusion, la qualité des produits de l'établissement à Shanghai était plutôt faible. Donc le siège n'était pas autorisé à mettre la marque de KD sur les produits. Ensuite la qualité des produits fabriqués à KDS s'est améliorée et a permis de faire figurer la marque KD sur les produits de KDS à partir 2002. Maintenant la qualité est de mieux en mieux. Cette fois, la nouvelle usine de KDS

doit favoriser le développement de KD à Shanghai. Le groupe a investi beaucoup d'argent ces dernières années.



Figure 5.8. Photos de KDS



### ***5.2.2. Présentation du syndicat de l'entreprise et de son activité***

Le syndicat de KDS a été créé en 1999. Mais à cette époque, il y avait essentiellement des travailleurs qui étaient shanghaiens. Les activités du syndicat étaient très difficiles. Pour LI (entretien 4), en plus du travail quotidien du syndicat (suivre les décisions du syndicat supérieur, organiser les congrès des travailleurs, administrer les cotisations syndicales, etc.), l'activité du syndicat à cette époque portait aussi sur la programmation des objectifs, les affaires juridiques, l'image de l'entreprise et l'intégration de tous les contrats, non seulement le contrat de travail, mais aussi les contrats de production. En 2009, l'établissement a établi officiellement un bureau des affaires des relations entre le PCC et l'ensemble des personnels qui ne sont pas membres du PCC. En raison de son expérience, Lia assuré ce travail.

« La structure d'organisation disciplinée de KDS est lâche, et la relation entre le PCC et le personnels qui ne sont pas membre du PCC est faible. Les membres du PCC dans l'établissement de KDS sont essentiellement concentrés au niveau des responsables. Le travail sur le développement des membres de PCC parmi les ouvriers est difficile et lent. »

---- L'entretien 4

Le syndicat de KDS est le même que celui des autres syndicats dans les entreprises publiques chinoises expliqué dans le chapitre précédent. C'est un département de service, surtout pour organiser les activités sportives et culturelles. Mais à l'époque de mes enquêtes, il y avait des changements de personnel chez KDS. De 2011 à 2012, la responsable du syndicat est aussi la DRH de KDS. En avril 2012, le siège de KD a envoyé une autre salariée (entretien 22) à Shanghai comme nouvelle directrice des RH de KDS. Certains travailleurs m'a dit que la nouvelle directrice est plus professionnelle, et qu'après son arrivée, la formation est plus fréquente qu'avant. Un salarié du département RH pense que maintenant l'atmosphère du bureau est

meilleure et plus appréciée. Selon moi, la nouvelle directrice vient du département de RH du siège et elle travaillait dans l'équipe de RH depuis plus de 15 ans.

« Je suis entrée en fonction en mai de cette année (en 2011), et maintenant je suis aussi la présidente du syndicat de l'établissement à Shanghai. Nos règlements en vigueur ne sont pas normatifs, et il faut les perfectionner autant que possible. Nous nous efforçons d'atteindre la situation gagnant-gagnant entre les travailleurs et les employeurs dans les entreprises publiques. Si les entreprises défailaient, les travailleurs ne recevraient rien. Les deux doivent s'efforcer ensemble, les profits d'entreprise augmentent et les travailleurs ont les bonnes journées ! C'est la relation symbiotique entre les deux. Ensuite, le travail du syndicat est la clé pour établir une plate-forme pour bien communiquer. A la fin, nous devons suivre la gestion du gouvernement de Shanghai, mais aussi accepter la direction du siège. C'est inévitable qu'il y ait des conflits et des contradictions entre les règles de Shanghai extérieures-locales et les règles internes. Pour nous, la difficulté de travailler augmente beaucoup.» ---- L'entretien 3



Figure 5.9. Photos des activités sportives et culturelles organisées par le syndicat

Quand j'ai discuté avec les salariés du syndicat, tout le monde m'a dit que leur responsabilité principale est la défense des salariés, la protection des droits des travailleurs. Mais mon impression est que le syndicat est plus ou moins assimilé par les salariés au management de l'entreprise.

Maintenant le syndicat de KDS a deux supérieurs : le syndicat de KD et le syndicat local<sup>1</sup>. Pendant le conflit sur le déménagement, quand le syndicat local (le syndicat de Putuo district de Shanghai) a connu les nouvelles, le président du syndicat de Putuo district a organisé deux fois des négociations entre les grévistes et les directeurs de KDS<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Avant le déménagement de KDS, le syndicat local est le syndicat de Putuo district de Shanghai, et maintenant c'est le syndicat de Jiading district de Shanghai.

<sup>2</sup> cf. *infra*.

Objectivement parlant, il y a eu des évolutions du syndicat de KDS pendant ces dernières dix années. Dans une certaine mesure, c'est aussi grâce aux transformations du syndicat en Chine et à Shanghai. On l'a analysé dans le chapitre précédent. Si l'on envisage les activités du syndicat de KDS, aujourd'hui elles sont concentrées principalement sur les compétences du personnel, les relations entre les travailleurs, les formations et l'identité du travail du personnel, etc.

« Les travaux principaux du syndicat de KD maintenant sont d'organiser les activités de bien-être en entreprise et aussi la concurrence dans le travail pour encourager les travailleurs à apprendre de nouvelles compétences. Les crédits annuels sont essentiellement utilisés sur place, il y a aussi une partie pour payer les frais médicaux des anciens salariés qui sont déjà handicapés. » ---- L'entretien 3



Figure 5.10. L'activité d'auto-formation



Figure 5.11. L'activité des salariées à la Journée internationale de la femme en 2012

### 5.2.3. Le personnel

L'établissement de KD à Shanghai compte 414 personnes au 25 juin 2011. A la fin du mois de mars 2012 (lors de ma troisième enquête de terrain à KDS), il compte 404 personnes, dont 379 personnes en poste, 13 personnes qui sont absents pour cause de blessure, ou de longs congés de maladie et de retraite anticipée, 12 personnes qui

- Répartition des effectifs par qualification

Près de la moitié des travailleurs de KDS travaille directement à la production, et est en grande majorité composée d'hommes. Les travailleuses sont principalement impliquées dans la production auxiliaire<sup>1</sup>. Le nombre de travailleurs liés à la production (directe et auxiliaire) est de 287, représentant 69,3 % de tous les travailleurs.

**Tableau 5.5. Répartition de personnel par qualification (KDS/2011)**

Activité	Effectif	Femmes	Hommes
<b>Responsable intermédiaire</b>	16	4	12
<b>Responsable primaire</b>	13	3	10
<b>Gestion professionnelle</b>	16	12	4
<b>Technologie appliquée</b>	25	8	17
<b>Production directe</b>	202	11	191
<b>Production auxiliaire</b>	85	26	59
<b>Soutien à la production</b>	26	6	20
<b>Services intégrés</b>	26	9	17
<b>D'autres</b>	5	0	5
<b>Total</b>	414	79	335

<sup>1</sup> Les travailleurs directs à la production sont les ouvriers qui travaillent directement dans les lignes de production ; les travailleurs auxiliaires à la production sont les ouvriers qui servent la production de base et sont engagés dans le soutien à la production, tels que les porteurs, les réparateurs d'équipement et les nettoyeurs, etc.

- Répartition des effectifs par titre

Le système de titre est un système national de qualification professionnelle et technique en Chine. C'est un système majeur d'évaluation du niveau de qualité et de capacité technique et professionnelle des travailleurs employés essentiellement dans le secteur public<sup>1</sup>. La grande majorité du personnel sont les travailleurs de production qui n'ont pas de titre. Parmi ceux qui ont le titre, il y a presque autant de femmes que d'hommes (14 femmes et 17 hommes).

Selon les données de 2012, il y a 10,4 % de tout le personnel de KDS qui possède un titre, soit 42 personnes. Dans le secteur manufacturier, les ouvriers ne peuvent pas gagner le titre général, mais il y a un système de niveau des ouvriers avec les certifications sur leur compétence technique. Maintenant chez KDS, il y a 13 travailleurs au niveau des techniciens supérieurs, 71 personnes au niveau intermédiaire, 76 au niveau primaire.

**Tableau 5.6. Répartition de personnel par titre (KDS/2011)**

<b>Titre</b>	<b>Effectif</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
<b>Titre principal</b>	6	3	3
<b>Titre intermédiaire</b>	8	5	3
<b>Titre primaire</b>	16	6	10
<b>Titre de bas</b>	1	0	1
<b>Sans titre</b>	383	65	318
<b>Total</b>	414	79	335

<sup>1</sup> cf. « Le système de titre en Chine » dans le chapitre 3.

#### - Répartition des effectifs par sexe

KDS compte 335 hommes, soit 80,9 % du personnel total; le nombre de femmes est de 79, soit seulement 19,1 %. C'est donc un site qui emploie une main d'œuvre très majoritairement masculine. Et selon le tableau 5.5., on peut envisager que la majorité de salariées chez KDS sont dans les postes de la production auxiliaire et ensuite dans la gestion du personnel.

#### - Répartition des effectifs par âge

Selon l'âge, le personnel de KDS se concentre aux deux extrémités, comme une forme de sablier (beaucoup de moins de 25 ans et beaucoup de plus de 51 ans). En Chine, maintenant, dans les entreprises, l'âge légal de la retraite des hommes est de 60 ans, et celui des femmes est de 50 ans. Mais pour des cadres féminins, l'âge légal est de 55 ans. Donc, dans KD à Shanghai, le personnel qui a plus de 56 ans est presque totalement masculin (une seule femme de cette tranche d'âge). La structure par âge des hommes coïncide avec la structure du personnel, comme un sablier. Mais les femmes salariées sont essentiellement concentrées parmi les jeunes et celles d'âge mûr. Selon les données de 2012, la structure de l'âge de personnel dans KDS est de plus en plus jeune, avec un âge moyen de 36,3 ans. Maintenant il y a 104 personnes qui ont moins de 25 ans, et le nombre a augmenté rapidement pendant ces dernières années. Les salariés qui ont moins de 30 ans sont 190, soit 47 % de tout le personnel de KDS.



**Tableau 5.7. Répartition de personnel par âge (KDS/2011)**

Age	Effectif	Femmes	Hommes
<b>Moins de 25</b>	113	24	89
<b>De 26 à 30</b>	91	22	69
<b>De 31 à 35</b>	31	4	27
<b>De 36 à 40</b>	28	11	17
<b>De 41 à 45</b>	29	9	20
<b>De 46 à 50</b>	22	6	16
<b>De 51 à 55</b>	83	2	81
<b>Plus de 56</b>	17	1	16
<b>Total</b>	414	79	335

- Répartition des effectifs par ancienneté

Chez KDS, l'ancienneté de personnel influence le salaire. Mais la structure de personnel de KDS est très compliquée, donc la méthode de calcul de l'ancienneté varie selon les personnes. Mais il y a aussi des raisons qui tiennent à l'histoire de la Chine. En 1985, le Ministère du travail a établi une règle qui disait que l'ancienneté des jeunes intellectuels (*zhiquing*) comptait depuis le jour où ils sont allés à la campagne<sup>1</sup>. Par exemple, pour TIAN (entretien 1), son ancienneté est calculée depuis 1975 année où il a été envoyé à la campagne, alors qu'elle n'avait que 15 ans. Ici, on compte l'ancienneté du personnel de KDS selon l'année où il commence à travailler à Shanghai. C'est-à-dire que l'ancienneté des personnes qui viennent de BS est calculée depuis leur travail à BS.

<sup>1</sup> Le mouvement d'envoi des *zhiquing* (des jeunes intellectuels) à la campagne, est une politique menée en République populaire de Chine par Mao à l'issue de la révolution culturelle. De 1968 jusqu'à la fin des années 1970, près de 17 millions de jeunes chinois des villes sont envoyés autoritairement à la campagne, victimes d'un des mouvements les plus radicaux lancé par la République populaire de Chine. En Chine, le Parti voulait transformer ces jeunes citadins en paysans pour le reste de leurs jours. On appellera ces jeunes les *zhiquing*, ou « jeunes instruits » en français.

Selon le tableau suivant, on voit que dans les 5 dernières années, KDS a recruté beaucoup de nouveaux salariés (168 personnes, soit 41,6 % du total). Et la majorité des personnes qui ont entre 6 et 15 ans d'ancienneté viennent du siège de KD. Tous les autres qui ont plus de 15 ans d'ancienneté viennent de BS. On voit que parmi les salariés qui ont une ancienneté de 31 ans à 45 ans, il n'y a pas de femmes. Parce qu'en Chine, l'âge légal de retraite pour les femmes et les hommes est différent. En même temps, la majorité écrasante des personnes qui viennent de BS sont les ouvriers.

**Tableau 5.8. Répartition de personnel par ancienneté (KDS/2012)**

Ancienneté	Effectif	Femmes	Hommes
<b>Moins de 5</b>	168	43	125
<b>De 6 à 10</b>	75	12	63
<b>De 11 à 15</b>	34	5	29
<b>De 16 à 20</b>	7	0	7
<b>De 21 à 25</b>	23	11	12
<b>De 26 à 30</b>	10	3	7
<b>De 31 à 35</b>	63	0	63
<b>De 36 à 40</b>	20	0	20
<b>De 41 à 45</b>	4	0	4
<b>Total</b>	404	74	330

#### - Répartition des *hukou*

Parmi les salariés a posté en 2011, les travailleurs qui ont *hukou* de Shanghai et les travailleurs qui ne l'ont pas, c'est fondamentalement moitié-moitié. Selon les données de 2012, les 135 personnes qui viennent de BS ont le *hukou* de Shanghai, et au total 182 personnes ont le *hukou* de Shanghai, et il y a 30 personnes qui ont le titre de séjour en classe A. Ceux qui n'ont pas le *hukou* viennent des autres régions de la

Chine. Ils n'ont pas beaucoup de possibilités de l'obtenir car ils n'ont pas un niveau de licence<sup>1</sup>.

Le système de *hukou* est très spécial et important en Chine concernant la gestion sociale. Les différents *hukou* impliquent les différents statuts sociaux, les différentes règles, les différents salaires et niveau de protection sociale, etc. (cf. le chapitre 3). Chez KDS, la majorité qui a le *hukou* de Shanghai est composée des travailleurs venus de BS, et la majorité de ceux qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai possède la carte de séjour (niveau A)<sup>2</sup>. Et presque tous les travailleurs qui ont les *hukou* ruraux sont ouvriers sur les lignes de production.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, le gouvernement de Shanghai a publié un règlement pour ajuster la politique d'assurance sociale<sup>3</sup>. Ce nouveau règlement est sur la couverture des assurances sociales pour tous les travailleurs qui travaillent à Shanghai qu'ils aient ou non le *hukou* de Shanghai. Donc maintenant pour le personnel de KDS, le salaire et la protection sociale sont identiques pour tout le personnel. Mais lors de la mise en œuvre de ce nouveau règlement, quelques ouvriers n'étaient pas contents car ils avaient davantage de cotisations sociales prélevées sur leur salaire.

Les étudiants sortants qui voudraient rester à Shanghai vont plutôt choisir les entreprises publiques, bien que le salaire soit plus bas que celui des entreprises privées ou étrangères. La raison principale est que les entreprises publiques peuvent leur donner le *hukou* de Shanghai ou au moins la carte de séjour (niveau A). Donc parmi les nouvelles recrues de KDS, il y a peu de shanghaiens.

« Parmi les nouvelles recrues qui ont le diplôme de licence, les shanghaiens sont très rare. C'est 3 sur 34 personnes. On préfère les étudiants des autres régions qui sont plus simples et industriels. » ---- Entretien 13

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3, sur le système de *hukou* en Chine.

<sup>2</sup> Après 7 années de travail à Shanghai, il va obtenir le *hukou* de Shanghai.

<sup>3</sup> cf. le chapitre 3 et 5.3.2 Règles de Shanghai extérieures-locales.

« Les étudiants des autres régions ne sont pas mal. Mais une fois qu'ils ont obtenu le *hukou* ou la carte de séjour, ils se disent mécontents de leur situation. Et ils voudraient partir de l'entreprise et trouver 'une plus grande forêt'. Pour nous, c'est très dommage. » ----

Entretien 22

#### - Répartition des effectifs en fonctions de l'origine

Tous les travailleurs de BS ont été intégrés dans KDS. A cette époque, il y avait 411 personnes, et seulement 7 personnes venant du siège de KD. Maintenant parmi les salariés en poste en 2012, il reste 135 personnes qui viennent de BS. Parmi les autres salariés de KDS qui ne viennent pas de BS, il y a 18 personnes qui viennent du siège de KD. Les autres viennent de Shanghai. Les personnes qui viennent du siège de KD sont presque tous dans les postes de gestion. La structure de personnes qui viennent de BS est la suivante (tableau 5.9.). La plupart des personnes sont dans les postes de production, 98 personnes, soit 72,6 % issus de BS (135 personnes).

**Tableau 5.9. Répartition de personnel de KDS provenant de BS**

Activité	Effectif
Responsable intermédiaire	4
Responsable primaire	6
Gestion professionnelle	2
Technologie appliquée	3
Production directe	54
Production auxiliaire	31
Soutien à la production	13
Services intégrés	11
Autres	11
<b>Total</b>	<b>135</b>

- Répartition des effectifs par diplôme

Comme une entreprise de production, KD a besoin de beaucoup d'ouvriers spécialisés peu ou moyennement qualifiés. 88,4 % des salariés de KDS n'ont pas de niveau de licence, soit 366 personnes. Parmi ces gens, il y a 307 hommes, soit 83,9 %. En même temps, le plus haut diplôme de l'établissement est de master, et ce sont deux hommes cadres supérieurs.

**Tableau 5.10. Répartition de personnel par diplôme (KDS/2011)**

Diplôme	Effectif	Pourcentage	Femmes	Hommes
Master	2	0.5 %	0	2
Licence	46	11.1 %	20	26
B.T.S. (équivalent)	74	17.9 %	17	57
Lycée professionnel	132	31.9 %	19	113
Lycée	53	12.8 %	5	48
Collège	107	25.8 %	18	89
Total	414	100 %	79	335

Si l'on analyse l'effectif des diplômés en le comparant à l'effectif sur les qualifications, on peut trouver une relation entre le diplôme et les ouvriers. Les 25 salariés occupant des postes de technologie appliquée sont des ouvriers qualifiés<sup>1</sup>, leur proportion est de 6 % de tout le personnel de KDS. 21 ont une licence, soit 84 % des salariés de technologie appliquée, les autres ont le diplôme de B.T.S. (équivalent). Et 202 salariés occupent des postes de production directe et sont opérateurs, leur proportion est de 48,8 % de tout le personnel de KDS. La répartition par diplôme figure dans le tableau suivant (cf. le tableau 5.11.). On voit que le niveau de diplôme des ouvriers de KDS n'est pas très haut.

<sup>1</sup> C'est seulement les ouvriers qualifiés, pas les personnes qui sont dans le poste sur la gestion de technologie et sur le contrôle de qualité.

« Ces dernières années, le niveau d'éducation a été augmenté rapidement. Parce que maintenant on choisit les ouvriers qui ont le diplôme plus élevé que celui du lycée professionnel. » ---- Entretien 13

**Tableau 5.11. Répartition des ouvriers qualifiés et des opérateurs par diplôme (KDS/2011)**

Diplôme	Technologie appliquée	Production directe
Master	0	0
Licence	21	0
B.T.S. (équivalent)	4	27
Lycée professionnel	0	53
Lycée	0	53
Collège	0	69
Total	25	202

Après le déménagement de KDS, il y a une plus grande usine qu'avant. Elle permettra à KDS de se développer. La direction voudrait installer plusieurs nouvelles lignes de production. Donc l'entreprise a besoin de plus en plus d'ouvriers qualifiés pour travailler sur les nouvelles lignes de production.

« Nous avons déménagé dans cette nouvelle usine, nous voudrions développer de nouveaux produits, donc nous avons besoin de plus de talent, principalement les jeunes personnes techniques. En même temps, l'année prochaine marquera le début des grands départs en retraite, nous devons commencer à le préparer. Alors que la demande d'ouvriers qualifiés est là-bas, nous voulons commencer à produire des trépons de sonde pétrolière de 26 pouces. » ---- Entretien 22

« Maintenant pour nous, c'est une occasion de développement. On a besoin des ouvriers qualifiés, soucieux de la qualité, pour chercher et développer des nouveaux projets. Avant dans le groupe, nous (KDS) n'étions pas la base de production, c'est-à-dire qu'ici n'était pas le noyau de KD. Mais on a des avantages. Nous sommes installés à Shanghai qui

est une grande ville et a beaucoup d'occasions de développer. C'est très important.» ----

Entretien 10

#### **5.2.4. Organisation du travail**

KDS est un établissement de KD, elle est sous le contrôle direct du groupe, et KDS a aussi un autre nom dans le groupe, c'est le département de division des affaires. Bien qu'elle ne soit pas grande comme l'établissement situé dans le champ pétrolifère de Jiangnan, selon la figure 5.12., on voit que dans l'organigramme de KDS, la partie de production est très importante. Et on voit qu'il n'y a pas de département de vente chez KDS. Au début de mes enquêtes, j'étais surprise de cette situation. Shanghai est une grande ville internationale, c'est pratique pour les affaires. Mes entretiens m'ont permis de comprendre. La demande des trépan de sonde pétrolière sur le marché est très spéciale. Donc le siège de KD contrôle toutes les ventes du groupe, et ensuite donne les commandes aux différents établissements ou filiales de KD selon les circonstances.

KDS est ouvert en principe toute l'année mais il ferme souvent pendant une semaine l'été quand il y a des problèmes d'approvisionnement électrique liés à la chaleur. C'est en application du règlement du gouvernement de Shanghai. Mais les salariés doivent utiliser leurs congés cette semaine-là, quelquefois aussi des jours de repos correspondant au travail supplémentaire.

Pour comprendre bien l'organisation du travail de KDS, dans cette partie, je vais la présenter précisément sur les quatre activités : le travail de production dans 3 ateliers, les services administratifs et commerciaux, le service contrôle et le laboratoire de physique chimie.

## L'organigramme de l'établissement de Shanghai

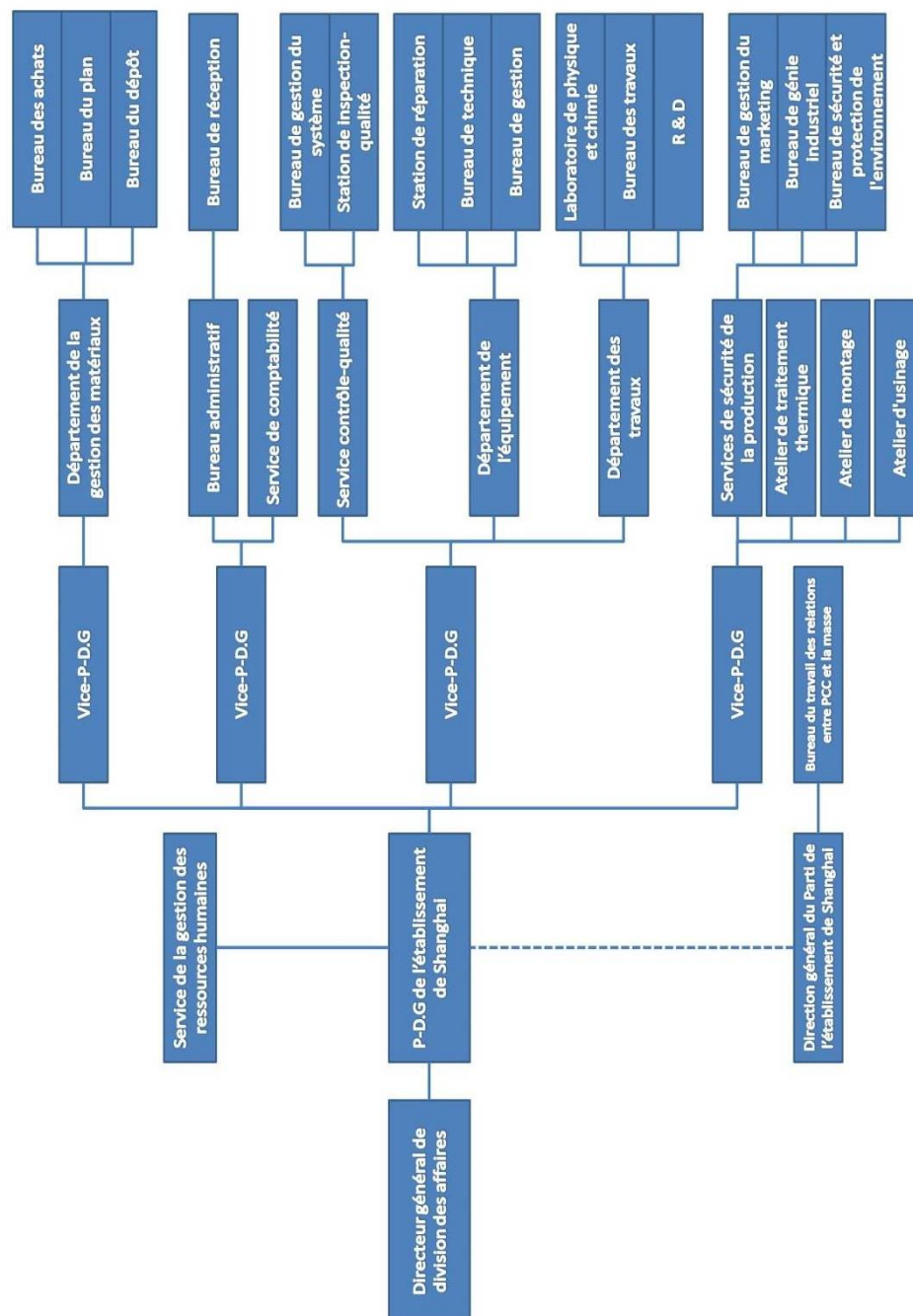


Figure 5.12. L'organigramme de KDS



- Travail de production dans 3 ateliers

Le travail posté (appelé aussi travail à pause ou travail en rotation) est la forme d'organisation du travail où des équipes se relaient au même poste les unes après les autres. Une forme fréquente de travail posté est l'organisation en  $2 \times 8$ , en  $3 \times 8$ , ou selon d'autres formules plus intensives encore.

Pour les ouvriers de l'atelier de traitement thermique de l'établissement de KDS, il y a quatre équipes avec trois changements ; Pour les ouvriers de l'atelier d'usinage, 2 équipes en  $2 \times 8$  de 6h30 à 14h30 et de 14h30 à 22h30 mais sans travailler de 22h30 à 6h30 le lendemain ; Pour les ouvriers de l'atelier de montage il y a aussi 2 équipes en  $2 \times 8$  heures sans travailler de 22h30 à 6h30 de lendemain ; Et pour les autres travailleurs de l'établissement le travail est effectué dans la journée.

Dans les entreprises publiques en Chine, traditionnellement il y avait 3 équipes continues en  $3 \times 8$  heures et un changement par semaine. Mais ce système n'est pas bon pour la santé des travailleurs. Surtout pour les travailleurs qui doivent travailler de nuit pendant une semaine.

En comparaison avec ce système, les quatre équipes avec trois changements est meilleur. En Chine, depuis les années 1980, les entreprises publiques utilisent ce système de rotation. Il y a trois formes de rotation maintenant. Dans la première, un travailleur va travailler deux matins, deux midis, deux nuits et ensuite se reposer deux jours ; Dans la deuxième, le travailleur travaille un matin et ensuite se repose 24 heures, reprend le travail à midi et ensuite se repose 24 heures et prend ensuite le travail de nuit ; Dans la troisième, il travaille avec les mêmes horaires trois jours et ensuite se repose trois jours. KDS utilise maintenant la première forme. Pour une entreprise de production, la production moderne doit être continue, donc il est irréaliste d'abolir complètement le travail de nuit.

#### - Services administratifs et commerciaux

C'est le travail principal de service des ressources humaines de se charger de l'embauche, la formation, l'évaluation, la protection sociale et le salaire de personnel, etc. Maintenant il y a 7 personnes dans ce département.

Le recrutement et la gestion d'organisation : Etablir la structure organisationnelle, c'est-à-dire de quels secteurs, de quels postes et de qui KD a besoin ? La formulation et la mise en œuvre des programmes d'ajustement, comment faire le recrutement, et ainsi de suite.

La gestion des performances : Etablir le système d'évaluation de performance de personnel. C'est-à-dire de décomposer l'objectif de la production du siège, et ensuite de le transformer en objectif plus restreint pour les différents départements. Selon ces objectifs, on établit le système d'évaluation de chaque département et de chaque poste de travail et aussi les lignes directrices pour le travail pour chaque poste. Ces règles doivent être affichées.

#### - Services contrôle

Ces dernières années, les besoins des marchés nationaux et internationaux sont de plus en plus individuels. La petite quantité et la variété des besoins sont devenus une nouvelle tendance du marché. Pour le département des travaux, le travail principal est le développement et le design de nouveaux produits. En 2009, pour KD, 87 nouvelles sortes de trépan ont été conçues. La valeur de la nouvelle production en 2009 est de 36,21 millions RMB. En 2009, il y avait aussi 19 sortes (701 trépans de sonde pétrolière) qui sont vendues en déficit. C'est le prochain travail du département des travaux d'organiser ces productions dans l'avenir.

## - Laboratoire de physique chimie

Le laboratoire de physique chimie est un département spécial dans KD. Il est principalement responsable de l'analyse et des tests des performances de la production et les aspects de la recherche de propriétés physiques et chimiques des tâches de détection et d'analyse (l'analyse chimique, les essais physiques, les propriétés mécaniques, l'analyse des défaillances, etc.) sur des matériaux à l'échelle premières, des produits, pièces détachées, etc.

Ce laboratoire est sous le contrôle du département des travaux, mais son activité a beaucoup de lien avec le département de service contrôle-qualité et quelquefois avec les ateliers, surtout l'atelier de traitement thermique. En même temps, le travail de ce laboratoire s'effectue durant tout le processus de production. Il mobilise des ingénieurs et aussi les techniciens.

Les principaux travaux de laboratoire de physique chimie de KDS sont les suivants : tout d'abord, les tests de la chimie, de la métallurgie et de la mécanique sur tous les matériaux et toutes les petites pièces pour les trépan de sonde pétrolière ; Ensuite, les tests de l'admissibilité sur la carburation des paumes et des dents, c'est-à-dire que le gradient de concentration en carbone des barres d'essai de cémentation après le traitement thermique ; A la fin, les tests complets de la qualité sur les paumes et les dents avant l'assemblage final (voir la figure 5.3.).

Dans KDS, c'est le département du contrôle de la qualité qui a le plus de contact avec le laboratoire de physique chimie. Parce que la plupart des échantillons sont envoyés par le département du contrôle de la qualité et les rapports finaux sont donnés à ce département. Ensuite, ce sont des relations d'affaires avec l'atelier de traitement thermique. Parce que parfois les échantillons des propriétés mécaniques ont besoin de traiter à la chaleur et la trempe. Et quelques fois, le personnel de bureau des travaux envoie des échantillons pour l'analyse de rupture et de défaillance, l'analyse du soudage des composantes, etc. Les relations avec les autres départements sur les

affaires sont rares. Et les productions sont différentes dans les établissements et au siège, donc les relations des affaires avec les autres laboratoires de physique chimie ne sont pas très fréquentes, mais dans la gestion, les travaux généraux et les formations des salariés, il y a de liens.

Le laboratoire possède 22 instruments sur différentes analyses et la préparation des échantillons, y compris l'analyseur de carbone et de soufre, l'analyseur métallurgique d'images de microscope, la machine d'essai universelle, le micro dureté et d'autres grands instruments analytiques avec la détection avancée et fiable.

Maintenant dans le laboratoire de physique chimie de KDS, il y a 15 personnes : une directrice, ingénieur au titre principal, chargée de tous les travaux. Ensuite, il y a 5 ingénieurs aux différents titres qui se chargent de tous les travaux de technologies. Les autres 9 personnes sont les techniciens qui se chargent de tous les opérations expérimentales spécifiques dans les différentes parties, parmi ces 9 personnes, 3 salariés sont tourneurs, les 6 autres sont les salariés s'occupent de tests physique chimie. A part la directrice, les 5 ingénieurs ont moins de 35 ans et ont les diplômes de licence, un ingénieur est *haigui* (entretien 6)<sup>1</sup>. Les autres 9 techniciens ont plus de 45 ans et ont les diplômes du lycée professionnel, et tous les 15 salariés ont les qualifications professionnelles et techniques.

#### ***5.2.5. Gestion du personnel et relations professionnelles***

Comme un établissement du groupe, KDS n'a pas une gestion totalement autonome. Chez KDS, la plupart des règlements sur la gestion du personnel suivent ceux de KD. Mais il y a aussi quelques différences entre les deux à cause des caractères spécifiques de KDS.

---

<sup>1</sup> Les gens rentrés en Chine après avoir fini leurs études à l'étranger.

- Structure des salaires et sécurité sociale

Selon la nature du travail, KDS met en œuvre un système de salaire lié au poste du travail<sup>1</sup>. Le salaire « poste » = La rémunération liée à la nature par poste + le bonus liée à la performance par poste. Et le pourcentage de ces deux parties est déterminé par la nature du travail. Le service de la gestion des ressources humaines est responsable des règles de l'établissement par référence aux règles du siège mais aussi aux règlements de Shanghai.

Il y a un système d'évaluation de KD. L'évaluation de chaque travailleur est quantifiée par mois. Elle influence directement les salaires de chaque personne. La politique générale est établie par le siège, mais des détails des règlements peuvent être changés et réajustés en fonction de la propre situation et de la mise en œuvre de l'établissement. Par exemple, concernant le système de rémunération, c'est le système de point dans le siège de KD, mais c'est le système de poste dans l'établissement de KD à Shanghai.

**Tableau 5.12. Proportion de rémunération et bonus par activité**

<b>Activité</b>	<b>Rémunération méritante : Bonus méritant (en %)</b>
<b>Responsable</b>	70 : 30
<b>Production directe</b>	70 : 30
<b>Production auxiliaire</b>	80 : 20
<b>Soutien à la production</b>	80 : 20
<b>Technologie appliquée</b>	80 : 20
<b>Gestion professionnelle</b>	80 : 20
<b>Services intégrés</b>	90 : 10

<sup>1</sup> Ce système de salaire « poste » est un système qui fixe les niveaux de salaire selon la nature du travail et la valeur du travail, et qui paie la rétribution selon le rendement des travailleurs et leur capacité de travail.

Le salaire des travailleurs n'est pas confidentiel. Il correspond en effet à leur poste. Si l'on connaît le poste occupé, on connaît le montant du salaire. L'activité de KD est encore relativement ouverte.

« Chez nous, le travail a besoin de la coopération des travailleurs, surtout pour les ouvriers sur les lignes de production, il faut éviter la méfiance mutuelle entre les travailleurs. Donc notre système du salaire est transparent. Sans doute ! Et je sais que c'est différent avec les entreprises étrangères. Chez eux, le salaire est vraiment un secret. » ---- Entretien 2

« Maintenant, notre système (du salaire) est de plus en plus proche du système internationale. C'est-à-dire que le montant du salaire de chaque personne est strictement confidentiel. Chez KDS, maintenant c'est seulement moi qui sais les chiffres précis. (Parce qu'elle est spécialisée dans la gestion des salaires du personnel de KDS.) Chaque mois, je donne le bulletin de salaire à chaque personne et le bulletin est scellé. Mais notre système de salaire lié au poste du travail, et les détails sont déclaratoires. Donc chaque travailleur presque devine le salaire approximatif des autres. » ---- Entretien 5

Le salaire posté est divisé en 12 niveaux de A à L, et chaque niveau est divisé en 10 grades de 1 à 10<sup>1</sup>. Parmi les 10 grades, le standard est 3, les grades 1 et 2 sont en dessous du standard, les grades 4 à 10 sont au-dessus du standard. Les postes des services intégrés sont aux niveaux de H à L ; Les postes de la production auxiliaire sont aux niveaux de G à L ; Les postes de la production directe sont aux niveaux de F à L ; Les postes de la gestion professionnelle sont aux niveaux de F à K ; Les postes de technologie appliquée sont aux niveaux de E à J ; Les postes de responsable sont aux niveaux de A à H.

La paie des personnels de l'établissement de KD à Shanghai par mois comprend les parties suivantes : les deux grandes parties sont la rémunération fixe liée à la nature de poste et le bonus liée à la performance par poste ; l'allocation de la technologie varie selon la compétence de travail de chaque personne ; les coûts

---

<sup>1</sup> cf. le tableau 5.13.

sanitaires sont pour les types du travail spéciaux et comprennent l'allocation pour le temps chaud ; la rémunération des heures supplémentaires ; l'allocation de travail de nuit ; la rémunération à l'ancienneté ; l'allocation de logement ; les frais de l'enfant unique (jusqu'à 14 ans) ; les coûts du lait pour les bébés. En même temps, il y a aussi beaucoup de retenues opérées sur la rémunération correspondant aux congés pour raisons personnelles ; aux pensions de retraite ; à l'assurance maladie ; à l'allocation logement (une moitié par l'entreprise, une autre par le salarié) ; à l'assurance-chômage ; aux frais de médicaments ; à la déduction d'impôt sur le revenu.

Avant, à Shanghai, il y avait de grandes différences sur le salaire entre les travailleurs qui avaient le *hukou* de Shanghai et ceux qui ne l'avaient pas. Mais depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, le gouvernement de Shanghai a publié un règlement pour ajuster la politique d'assurance sociale<sup>1</sup>. Ce nouveau règlement a déjà changé la situation, et le fossé profond sur le salaire entre les deux parties est en voie de disparition. Chez KDS, c'est la même situation. Les deux parties principales du salaire « poste », la rémunération liée à la nature par poste et le bonus liée à la performance par poste, sont identiques pour les salariés qu'ils aient ou non le *hukou* de Shanghai. Les autres avantages sont souvent réservés aux travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai. Mais le somme n'est pas élevé. On va l'expliquer dans la suite du texte.

Maintenant à Shanghai, il n'y a plus de distinction entre les entreprises publiques et les entreprises privées. Les différences entre les travailleurs qui ont le *hukou* et ceux qui ne l'ont pas concerne l'achat de logement, de voiture, et un élément très important qui est l'éducation de leurs enfants. Les enfants qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai ne peuvent pas entrer dans les mêmes écoles que les enfants qui l'ont.

En général en Chine, les conditions de travail et la rémunération dans les entreprises publiques sont supérieures à celles des entreprises privées en Chine. Cela

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3 et 5.3.2. Règles de Shanghai extérieures-locales.

fait partie de la responsabilité sociale des entreprises publiques. KDS a déjà acheté une assurance accident supplémentaire pour chaque personnel. C'est une assurance commerciale qui est propre à l'établissement et le siège ne l'a pas. Les travailleurs qui ont des accidents du travail peuvent obtenir tout ou partie du remboursement des frais occasionnés.



**Tableau 5.13. Les niveaux et les grades de salaire (RMB)**

Niveaux	Standard	Disparité	Grades										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Disparité
<b>A</b>	8,700	1,100	8,100	8,400	8,700	9,000	9,300	9,600	9,900	10,200	10,500	10,800	300
<b>B</b>	7,600	1,000	7,000	7,300	7,600	7,900	8,200	8,500	8,800	9,100	9,400	9,700	300
<b>C</b>	6,600	900	6,000	6,300	6,600	6,900	7,200	7,500	7,800	8,100	8,400	8,700	300
<b>D</b>	5,700	800	5,300	5,500	5,700	5,900	6,100	6,300	6,500	6,700	6,900	7,100	200
<b>E</b>	4,900	700	4,500	4,700	4,900	5,100	5,300	5,500	5,700	5,900	6,100	6,300	200
<b>F</b>	4,200	600	3,800	4,000	4,200	4,400	4,600	4,800	5,000	5,200	5,400	5,600	200
<b>G</b>	3,600	500	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800	3,900	4,000	4,100	4,200	4,300	100
<b>H</b>	3,100	450	2,900	3,000	3,100	3,200	3,300	3,400	3,500	3,600	3,700	3,800	100
<b>I</b>	2,650	400	2,550	2,600	2,650	2,700	2,750	2,800	2,850	2,900	2,950	3,000	50
<b>J</b>	2,250	350	2,150	2,200	2,250	2,300	2,350	2,400	2,450	2,500	2,550	2,600	50
<b>K</b>	1,900	300	1,800	1,850	1,900	1,950	2,000	2,050	2,100	2,150	2,200	2,250	50
<b>L</b>	1,600		1,500	1,550	1,600	1,650	1,700	1,750	1,800	1,850	1,900	1,950	50

## - Les conditions de travail

En 1998, après la fusion, KDS s'installe dans l'usine de BS à Shanghai. L'usine est petite et les installations sont très vétustes. La tâche principale des premiers salariés envoyés par le siège à cette époque est la transformation de la technologie. Madame TIAN (entretien 1) est l'ingénieur qui est en charge de cette transformation. Elle m'a dit que c'était impossible d'imaginer les conditions de travail à cette époque-là qui étaient très mauvaises. Les équipements étaient très vétustes et il n'y avait pas d'instruments de laboratoire. En même temps, l'espace était petit, ce qui limitait le développement et les transformations de KDS. Donc en 2001, KD a décidé de louer un nouveau site à Putuo de Shanghai qui n'est pas très loin du site d'origine de BS. Le contrat de location de ce site s'est terminé à la fin de 2011. Il y a eu un conflit sur le déménagement envisagé alors chez KDS que l'on va présenter ci-après.

« Les conditions de travail à l'établissement de Shanghai sont mauvaises. Les installations de laboratoire étaient arriérées. Quand j'étais à KDS, j'ai décidé d'acheter beaucoup d'équipements nouveaux, par exemple, la microscopie électronique etc. C'est un laboratoire national. Donc une des raisons du déménagement est le développement de l'établissement. On a besoin de plus d'espace pour établir le nouveau laboratoire et le nouvel atelier.» ---- L'entretien 1

Le bâtiment où va s'installer KDS est nouveau et moderne. En comparaison avec l'usine de BS et l'usine à Putuo, la nouvelle usine est magnifique et confortable. Les ateliers sont grands et ont l'air conditionné, ce qui permettra pour le développement futur. Et pour les laboratoires, le groupe investit pour les remplacements des équipements et des instruments. Les ingénieurs de KDS sont très contents. Toutefois, il y a eu problème de prévisions de l'activité.

En effet, les produits de KDS sont très spéciaux, donc le rythme de production est variable, il suit la demande qui est formulée par le siège et qui dépend des conditions d'exploration pétrolière dans le monde. Il en découle des difficultés d'organisation de travail pour l'établissement de KD à Shanghai.

Toutefois, les ouvriers se plaignent des conditions de travail, actuelles et n'anticipent pas les améliorations futures.

« Comme responsable du syndicat, je vais parler un peu pour les ouvriers. Leur salaire est moindre que celui dans les entreprises privées ou les entreprises étrangères....Les ouvriers sont vraiment fatigués....Il a fait très chaud dernièrement, et on n'a pas l'air conditionné dans l'atelier d'ici....Mais, j'ai déjà suggéré de l'installer dans le nouvel atelier. Là-bas, tout sera meilleur qu'ici ! Les conditions de travail vont beaucoup s'améliorer ! Mais ils (les ouvriers qui ne sont pas d'accord pour le déménagement) pensent que le nouveau site est trop loin...»  
---- L'entretien 1

Pendant mes enquêtes, les chefs de KDS m'ont parlé plusieurs fois des changements de conditions du travail après le déménagement. Ils ne comprennent pas pourquoi les ouvriers ne sont pas contents. Les transformations, surtout dans les ateliers, auront une influence sur la santé, et le bien-être du travailleur concerné.

#### - L'hétérogénéité du personnel

D'après mes enquêtes, je trouve qu'il y a une forte hétérogénéité du personnel chez KDS, surtout entre les vieux travailleurs et les jeunes travailleurs, ce qui pose un problème de fidélisation du personnel.

##### a) Un problème de fidélisation du personnel jeune

Comme nous l'avons mentionné précédemment, beaucoup de jeunes choisissent les entreprises publiques dans une grande ville après leur départ de l'université, notamment pour obtenir le *hukou* local ou la carte de séjour (niveau A). Quand ils ont obtenu le *hukou* ou la carte de séjour, il est fréquent qu'ils aillent dans une entreprise privée ou étrangère.

« Maintenant le personnel est de plus en plus préoccupé par lui-même et égoïste. Nous leur donnons le *hukou* de Shanghai, les technologies, etc., ils partent sans battre les paupières<sup>1</sup>. Mais les employés plus âgés ont un sentiment d'appartenance à l'entreprise. » ---- L'entretien 2

Mais il y a aussi un problème : comment garder le personnel ? Que ce soit le personnel qui a la licence, ou les ouvriers qualifiés, ils ont appris les techniques et

---

<sup>1</sup> Le proverbe chinois, c'est-à-dire que sans l'attachement sentimental.

acquis l'expérience du travail. En même temps, ils ont obtenu la carte de séjour de Shanghai (la première étape pour obtenir le *hukou* de Shanghai, (cf. le chapitre 3). Malgré tout, beaucoup d'entre eux choisit de quitter l'entreprise.

« Il faut créer une culture de KD et de l'établissement de KD et former leur sentiment d'appartenance. Maintenant je suis un étudiant d'EMBA (Executive Master of Business Administration). Pas seulement pour connaître plus de gens, mais aussi vraiment pour apprendre les connaissances dans ce domaine et la manière de la fidéliser. » ---- L'entretien 10 (P-D.G de KDS)

Ces dernières années, le département des travaux a embauché beaucoup de jeunes qui sortaient justement de l'université. En comparaison avec les très grandes entreprises publiques ou les entreprises étrangères très connues, les jeunes de KDS ne sont pas venus des universités les plus célèbres et presque tous viennent des régions rurales ou de petites villes de Chine. Selon l'entreprise, c'est bien, parce que c'est difficile de contrôler et de satisfaire les jeunes qui viennent des universités célèbres.

Les jeunes venant des autres régions qui ne sont pas développés veulent rester à Shanghai. Ils ont besoin de *hukou* de Shanghai pour avoir une vie meilleure ici et se distinguer des *nongmingong*. Ils choisissent KDS comme une passerelle d'accès. Parce qu'en comparaison avec les jeunes shanghaiens et les autres qui ont obtenu leur licence des universités connues, ils ne sont pas compétitifs. En même temps, comme entreprises publiques de taille moyenne, KDS préfèrent les jeunes qui n'ont pas de très grandes ambitions, dont la capacité d'« exit » est plus faible. Ils ne peuvent pas trouver de meilleur travail, donc ils vont se contenter de leur situation actuelle. La difficulté pour l'entreprise est d'embaucher des jeunes impropres à occuper un poste plus élevé, mais peu désireux de prendre un plus faible.

L'entreprise est, à côté de la famille et de l'école, « un lieu d'apprentissage des normes et des valeurs, un lieu où se forment des appartenances et des engagements qui marquent durablement les identifications »<sup>1</sup>. Selon Renaud Sainsaulieu, le concept d'identité est « précieux pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du système social ». Il exprime « cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à se faire reconnaître

---

<sup>1</sup> Claude DUBAR (2012), « Identité », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 373-378, p.375.

comme détenteur d'un désir propre »<sup>1</sup>. Dans le cas de KD, on peut trouver que les identités au travail des salariés âgés sont plus fortes que celles des salariés jeunes. Maintenant chez KDS, la situation courante est suivante : le sentiment d'appartenance manque aux jeunes, et les chefs de l'entreprise perdent la tête car ils ne trouvent pas de solutions.

#### b) Un problème de fidélisation du personnel âgé de BS

Le personnel venant de BS est particulier chez KDS. Ce sont des shanghaiens plus âgés que les autres travailleurs à KDS. Le problème de leur fidélisation préoccupe toujours les chefs.

Selon moi, leur insatisfaction se reflète dans deux aspects. Les travailleurs venant de BS tous sont Shanghaiens, et comme tels ont tendance à exclure ou se méfier des personnes qui viennent des autres régions de la Chine. De plus, pour eux, KDS est considéré comme un « envahisseur ». BS étant dans une situation difficile, les responsables de KDS pensaient que KDS était un sauveur pour eux. Mais ce n'est pas le cas, les personnes venant de BS n'ont pas de respect pour leurs nouveaux chefs et s'identifient peu à cette nouvelle entreprise.

### **5.3. La régulation du travail issu de 4 types de règles**

Comme établissement du groupe, les conditions de travail de KDS sont particulières. En Chine, il y a des différences énormes entre les différentes régions. Dans le cadre des lois nationales, les régions ou villes établissent des règlements particuliers (cf. le chapitre 3). KDS doit suivre et observer les règlements du siège à Wuhan et aussi les lois ou les règlements locaux du gouvernement de Shanghai. Quelquefois, ce n'est pas facile d'appliquer en même temps tous ces règlements. Les règles appliquées se distinguent selon leurs origines légales nationales, locales de Shanghai, venant de KD ou de l'établissement.

---

<sup>1</sup> Renaud SAINSAULIEU (1985), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP, 1<sup>re</sup> éd. 1977, p.333.

### **5.3.1. Règles générales extérieures**

La loi sur le syndicat impose que 5 % de la masse salariale de l'entreprise soit consacrée à la formation du personnel par an. Selon l'article 36 de la loi sur les syndicats, la principale source de fonds syndicaux vient des cotisations syndicales des membres auquel s'ajoute 2 % de la masse salariale.

Ensuite, en ce qui concerne la protection sociale du personnel, selon les lois chinoises, les entreprises publiques en Chine doivent financer la pension de retraite, l'assurance maladie, l'assurance chômage, l'assurance accident du travail, l'assurance maternité, et d'autre frais pour la santé des femmes et ceux pour l'enfant unique, etc., cette dernière allocation à la charge de l'employeur n'est imposée qu'aux entreprises publiques. Par exemple, sur les frais pour l'enfant unique, en 1982, le Conseil des Affaires d'État a promulgué un règlement sur le travail de la planification familiale. Selon ce règlement, c'est obligatoire que les cadres de l'État, les travailleurs des entreprises publiques et les résidents urbains aient un enfant unique ; et pour eux, il y a une gratification de 5 RMB par mois. Ce règlement et la gratification n'ont pas été modifiés depuis 31 ans.

Les règles du marché du travail en Chine et les autres règles sur les entreprises publiques en Chine sont expliquées dans le chapitre 3.

### **5.3.2. Règles de Shanghai extérieures-locales**

De son côté, depuis 2001, à l'initiative de la fédération nationale des syndicats de Chine (ACFTU, *All-China Federation of Trade Unions*) à Shanghai, il existe « un programme d'assurance pour maladies graves et hospitalisation pour les travailleurs des entreprises et institutions publiques ». KDS participe à ce programme. Mais ce programme particulier ne s'applique qu'aux travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai.

Ce programme était conçu pour améliorer le niveau de l'assurance médicale à Shanghai par l'entraide des travailleurs. Ses dispositions principales étaient les suivantes :

Pour les maladies graves, c'est un paiement pour trois ans, d'un maximum de 60 ou 70 RMB par personne. Après 180 jours en cas de 7 catégories de maladies graves une compensation unique de 8 à 10 milles RMB est versée ; Concernant l'hospitalisation, c'est 35 ou 45 RMB par personne par an. Le salarié se fait rembourser 60 % à 70 % de qu'il a lui-même engagé. Le remboursement accumulé maximal est de 40 000 RMB ; Sur la méthode de paiement, le personnel paie une part et l'entreprise ou l'institution publique paie une autre part.

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, il existe une loi sur la protection sociale de la République Populaire de Chine. De son côté, le gouvernement de Shanghai a publié un règlement pour la compléter. Les travailleurs qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai mais travaillent à Shanghai ont été inclus dans le périmètre de la protection sociale qui comprend la pension de retraite, l'assurance maladie, l'assurance chômage, l'assurance accident du travail, l'assurance maternité. Avant cette loi, les travailleurs qui n'avaient pas le *hukou* de Shanghai pouvaient seulement bénéficier de l'assurance intégrée<sup>1</sup>. Mais maintenant, les travailleurs qui ont le *hukou* urbain mais pas celui de Shanghai bénéficient des mêmes assurances sociales que les travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai. Les travailleurs qui ont le *hukou* rural mais pas celui de Shanghai bénéficient de la pension de retraite, de l'assurance médicale et de l'assurance accident du travail. Ceci entraîne une augmentation du coût du travail dans l'entreprise.

Les ouvriers ne sont pas très contents de cette politique, car ils ont davantage de cotisations sociales prélevées sur leur salaire. Ils pensent que leur salaire est abaissé. Maintenant, les responsables d'entreprise font de l'information et expliquent les avantages et les bénéfices qu'ils vont gagner à l'avenir. En même temps, il y a aussi des affiches dans la cantine d'entreprise. La direction explique aussi que le salaire minimum de KDS est plus élevé que le salaire minimum de Shanghai.

« Beaucoup d'usines quittent Shanghai chaque année. Seulement nous avons des conflits ! Notre salaire minimum de KDS pour les ouvriers est de 30 000 RMB par an<sup>2</sup>. Le salaire minimum de Shanghai, je ne veux pas le voir. Ça ne fait rien pour nous. Les

---

<sup>1</sup> L'assurance intégrée est établie pour sauvegarder les droits et intérêts légitimes des travailleurs qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai mais travaillent à Shanghai. Cela couvre l'assurance des accidents du travail, l'assurance médicale et l'assurance de retraite, mais pas l'assurance chômage et maternité ni les autres frais.

<sup>2</sup> A Shanghai, le salaire minimum est de 1 820 RMB par mois depuis l'avril 2014. C'était 1 280 RMB en 2011, et pour une année, c'est 15 360 RMB qui sont presque la moitié du salaire minimum (30 000 RMB) de KDS.

fonctionnaires ne font pas la recherche et ils ne connaissent pas la situation réelle. Les règlements ne sont pas commodes parfois. » ---- L'entretien 3

En général, les règlements au niveau de l'État sont la base et le guide pour les règlements locaux. Les règles de Shanghai sont toujours à l'avant-garde nationale, comme le niveau du salaire minimum, le règlement des assurances sociales, etc. Et sur les frais pour l'enfant unique, le 14 juin 2011, il y a un nouveau règlement à Shanghai qui établit que les citoyens ayant le *hukou* de Shanghai qui ont la certification de l'enfant unique peuvent recevoir 30 RMB par mois jusqu'à ce que leur enfant ait 16 ans. Il faut que les employeurs les leur payent. Si les citoyens n'ont pas du travail, ces allocations sont prises en charge par le gouvernement du district où leur *hukou* est enregistré.

### **5.3.3. Règles internes**

Le système de rémunération est défini à la fois par le siège et par l'établissement. KD adopte un système différencié selon les catégories. C'est-à-dire que pour les travailleurs dans les postes d'administration générale et les ouvriers, c'est un système de rémunération par points ; pour les directeurs, c'est un système de salaire annuel ; pour les techniciens, les ingénieurs et le personnel de vente, c'est un système de rémunération souple.

Le système de rémunération par points est un nouveau système de rémunération qui a été créé dans les entreprises chinoises sous les conditions de l'économie de marché. Ce système est basé sur le poste de travail comme objet, les points comme la norme, en fonction de la contribution réelle des travailleurs individuels et la rentabilité économique de l'entreprise. C'est un système individualisé (chaque salarié, au même poste, peut avoir un point différent qui détermine le salaire).

Dans ce système des points, le point est le niveau de salaire des travailleurs. Le point est aussi l'unité de base de la comptabilisation du salaire dans l'entreprise. Ce point reflète le niveau de la performance globale de l'entreprise, mais aussi le niveau du revenu des employés. Plus leur point est plus élevé, le niveau de leur rémunération



est plus élevé, vice versa. Le salaire = le point  $\times$  la valeur du point. Et la valeur du point = le salaire mensuel total  $\div$  le total des points.

On peut trouver que dans ce système de rémunération, le point dépend de la formation scolaire de l'individu, de la taille des responsabilités du poste, des compétences, de l'expérience professionnelle et de la capacité du salarié.

Sur le salaire, c'est très intéressant chez KD. Le niveau de vie à Shanghai est plus haut que celui de Wuhan. Il est donc logique que le salaire et l'allocation de subsistance de l'établissement de Shanghai soient plus hauts que ceux du siège à Wuhan. Mais, actuellement, c'est l'inverse qui est vrai. Le salaire de l'établissement de Shanghai est la moitié de celui de Wuhan pour une même position. Cette situation soulève des questions. En effet, une étude a montré que si l'on prend le niveau de vie d'une personne qui gagne 5 000 RMB par mois à Pékin comme point de référence, pour arriver au même niveau de vie à Shanghai, on a besoin de 5 350 RMB par mois, mais seulement 2 680 RMB par mois à Wuhan en 2010<sup>1</sup>. Dans KD, mes entretiens ont permis d'aborder ce sujet. Le salaire est moins élevé à Shanghai mais la ville offre plus de possibilités et d'avantages pour les familles et les salariés. C'est pourquoi tout le monde souhaite travailler à Shanghai.

« Après la fusion, c'est vrai que leur salaire a augmenté significativement. Mais le niveau de la vie à Shanghai est élevé, c'est impossible que nous soyons pigeons ! Nous avons déjà essayé d'améliorer leur revenu et leur protection sociale. Ce n'est pas possible de demander que l'augmentation du salaire suive celle du prix du logement à Shanghai ! » ----  
L'entretien 10 (P-D.G de KDS)

Sur la protection sociale, selon nos lois, les entreprises publiques en Chine doivent donner la pension de retraite, l'assurance maladie, l'assurance de chômage, l'assurance d'accident du travail et l'assurance de maternité. En outre, dans KD, pour les personnels, il y a aussi l'allocation logement, une assurance commerciale et une rente d'entreprise qui est comme une pension de retraite supplémentaire. De plus, prenant en compte les prix du logement à Shanghai, KDS aussi donne une allocation logement supplémentaire.

---

<sup>1</sup> <http://bbs.city.tianya.cn/tianycity/Content/296/1/84113.shtml>

En comparaison avec AL, chez KD, le congrès des travailleurs a fonctionné. Donc chaque règle de KD doit être discutée dans le congrès des travailleurs, et les représentants du personnel procèdent à un scrutin. En cas de problèmes, la règle doit être corrigée si au moins la moitié des votants est d'accord.

#### ***5.3.4. Règles internes – Règles de l'établissement***

Pour l'établissement de KD à Shanghai, il y a beaucoup de règles qui sont différentes de celles du siège. Sur les conditions du contrat de travail, on le verra en détail plus tard dans la partie 5.4.

##### **- La rémunération**

Au total, il y a une grande distance sur la rémunération entre le siège et l'établissement à Shanghai. Mais à KDS, à la différence de KD, il n'y a pas encore les indemnités de terrain réservées au personnel du Ministère du pétrole ne travaillant pas à Pékin. Et sur la structure du salaire d'établissement, il y a aussi des problèmes. Dans le salaire, il n'y a pas assez de point pour évaluer les activités des personnels. Ce n'est pas bien pour la gestion des travailleurs ni pour stimuler le travail des personnels<sup>1</sup>.

« Pourquoi on ne peut pas choisir le système de points de salaire comme le siège ? Parce que le nouveau salaire minimum à Shanghai est de 1 280 RMB (en 2011), si l'on prend le système des points, le salaire minimum sera supérieur à 1 280 RMB, ensuite dans le système des points, le point est multiplié par la valeur de point, donc il y a une croissance exponentielle sur le salaire aux différents niveaux, et au final le salaire total ira très haut. Ce n'est pas possible ! Parce que notre masse salariale est déterminée par le siège. » ----  
L'entretien 3

KDS mets maintenant en œuvre un système de salaire par poste. C'est-à-dire que chaque poste a un salaire fixe. Donc on peut savoir le salaire des autres personnes en général. C'est bien pour éviter les jalousies parmi les travailleurs. KDS ne peut pas choisir le système de points de salaire comme le siège de KD. Au début de la fusion,

---

<sup>1</sup> Sur le système de rémunération des points, cf. 5.3.3. Règles internes.

l'établissement à Shanghai a mis en œuvre le système de points de salaire. Mais à cause de règles locales, l'établissement a changé le système de salaire. Bien que le système du salaire soit différent entre le siège et l'établissement, le total de la masse salariale de l'établissement est contrôlé par le siège.

Sur la structure du système du salaire d'établissement de KD à Shanghai, il y a aussi d'autres problèmes. Par exemple, quand les compétences des travailleurs sont améliorées, il y a un règlement dans KD qui explique de manière générale comment on peut également augmenter son salaire. Mais il faut décliner ce règlement pour les différents postes. Le règlement existant est difficile à mettre en place. Pour le personnel qui a 100 % de taux de présence d'assiduité, c'est possible de lui donner une récompense. Aujourd'hui, comme le souligne un cadre c'est possible que le salaire augmente mais c'est impossible que le salaire diminue. Donc pour les travailleurs, il y a seulement des récompenses mais il n'y a pas de punition. C'est nécessaire et important d'établir un système parfait d'évaluation. Et le salaire va jouer son rôle dans les relations professionnelles.

- La gestion de personnel

Concernant la gestion de personnel, c'est le travail principal du service des ressources humaines de KDS qui se charge de l'embauche, de la formation, de l'évaluation, de la protection sociale, du salaire etc. Maintenant il y a 7 personnes dans ce département. Le recrutement et la gestion d'organisation : Etablir la structure organisationnelle, c'est-à-dire de quels secteurs, de quels postes et de qui KD a besoin ? La formulation et la mise en œuvre des programmes d'ajustement, comment faire le recrutement, et ainsi de suite. La gestion des performances : Etablir le système d'évaluation de performance de personnel. C'est-à-dire de décomposer l'objectif de la production du siège, et ensuite de le transformer comme un objectif pour chaque aspect des différents départements. Selon ces objectifs, on établit le système d'évaluation de chaque département et chaque poste de travail et aussi les lignes directrices pour le travail pour chaque poste. Ces règles doivent être communiquées au personnel (par affichage) qui peut donner son avis dans un délai de quelques jours.

Sur la promotion de la culture d'entreprise de KD, souvent le siège donne les documents à l'établissement, mais on ne peut pas les mettre en application. Par exemple, sur les congés annuels ou les congés « pour visiter la famille », il n'y a pas de dispositions correspondantes dans l'établissement de KD à Shanghai. Au début de la fusion, les personnels qui venaient du siège avaient choisi le congé pour visiter leur famille une fois par an. Mais cette possibilité a été supprimée chez KDS. Selon la loi de travail en Chine, les travailleurs qui sont déjà mariés peuvent prendre le congé pour visiter la famille d'une autre région une fois tous les 4 ans. Mais les personnes interviewées m'ont dit qu'ils étaient gênés de demander ce congé.

Il y a un système d'évaluation de KD. L'évaluation de chaque travailleur est quantifiée par mois. Cela influence directement les salaires de chaque personne. La direction générale et la politique générale sont établies par le siège, mais des détails des règlements peuvent être changés et réajustés en fonction de la propre situation et de la mise en œuvre de l'établissement. Par exemple, sur le système de rémunération, c'est le système de point dans le siège mais c'est le système de poste dans l'établissement à Shanghai.

#### **5.4. Le contrat de travail**

Tout d'abord, au niveau du siège il existe un contrat collectif établi entre la direction de KD et le syndicat de KD. En même temps, il y a aussi deux contrats collectifs spéciaux : le contrat collectif spécial sur les travailleuses et le contrat collectif spécial sur la sécurité et l'hygiène de travail. Dans KDS, il y a seulement le contrat individuel, mais le contrat collectif du groupe KD s'applique. Mais à Shanghai, il y a une nouvelle règle : « les règlements sur le congrès des travailleurs de Shanghai » qui entre en vigueur le 1<sup>er</sup> mai, 2011. Il dit que le syndicat d'entreprise se charge du travail quotidien du Congrès des travailleurs. Ce règlement insiste également sur ce fait que l'établissement doit mettre en place le système du Congrès des travailleurs et que le Congrès des travailleurs doit représenter les travailleurs pour déclencher la consultation collective (la négociation collective, mais dans la loi de Chine, on évite d'utiliser le mot « négociation ».), la formation du contrat collectif et du contrat collectif spécial, etc. Si l'on prend une comparaison entre les deux cas, AL et KD, bien que ce soient deux entreprises publiques, le Congrès des travailleurs de KD marchait mieux.

Et si l'on compare le fonctionnement du congrès des travailleurs entre KD et KDS, il est meilleur dans le premier cas.

Selon mes enquêtes, maintenant il y a 4 contrats de travail : 3 sont les contrats collectifs et 1 est le contrat individuel de travail. Les 3 contrats collectifs sont les suivants : le contrat collectif général de KD, le contrat collectif sur la sécurité et santé du travail, le contrat collectif sur les intérêts particuliers des travailleurs féminins. Les contrats collectifs sont signés entre l'entreprise (KD) et le syndicat qui représente les travailleurs après des consultations. Selon le contrat collectif général, il est dit que le contrat sert à coordonner les relations professionnelles de l'entreprise et promouvoir le développement de l'entreprise. D'après les personnes interviewées, les travailleurs qui sont au niveau de la gestion connaissent les contrats collectifs, mais les ouvriers ne les connaissent pas.

Maintenant dans KDS, il y a deux types d'employés: les travailleurs intérimaires et les travailleurs avec le contrat formel. Pour les travailleurs intérimaires, leur contrat est signé avec une entreprise du travail intérimaire et pas avec KDS. Selon les données de 2012, il y a 57 travailleurs intérimaires à KDS maintenant qui tous sont sur les lignes de production. Le contrat de travail intérimaire est d'une durée de 2 ans avec une période de probation de 2 mois.

Beaucoup de chinois pensent que le contrat à durée indéterminée (CDI) est comme un bol de riz en fer. Donc dans KD, le CDD est signé pour 3 ans et peut être renouvelé une fois. Parce que selon le droit du contrat de travail de 2008, si les travailleurs ont déjà signé le contrat à durée déterminée (CDD) deux fois, ils ont le droit d'avoir ensuite un contrat à durée indéterminée (CDI) sauf s'ils veulent conserver un CDD par eux-mêmes. (art. 14 du droit du contrat de travail de 2008).

Cette règle est appliquée à KD et KDS. La situation de salariés est précisée dans le contrat de travail individuel : la durée de contrat (la précision de la journée), l'offre de poste, le lieu de travail, le temps et l'organisation du travail, etc. mais sur le salaire, dans le contrat individuel, le salaire de base n'est pas précisé, le complément lié aux conditions de travail et autres avantages comme le logement, les déductions diverses comme retraites, etc. Il est seulement indiqué que le salaire est payé en monnaie et observe les règlements d'État et locaux. Maintenant chez KDS, selon les données de

2012, parmi les 404 travailleurs, il y a 184 personnes qui ont signé un CDI, soit 45,5 % du total du personnel.

### **5.5. La participation des salariés**

Le gouvernement central voudrait améliorer le niveau de vie par une augmentation des salaires, en introduisant des politiques visant à accroître l'emploi, un meilleur système de sécurité sociale et de distribution des revenus. Ce dernier objectif devait être atteint par la création d'un système de consultation collective sur le salaire.

La circulaire sur la promotion du système de contrat collectif a été publiée en mai 2010 par le ministère des ressources humaines et de la sécurité sociale, en association avec l'ACFTU et la confédération des entreprises chinoise. Cela a débouché à la fin de 2012, à l'obligation d'introduire le système de contrat collectif dans toutes les entreprises qui avaient déjà établi des syndicats. Dans le cas des petites entreprises sans syndicat, il est proposé d'appliquer le contrat collectif régional ou professionnel (branche). En 2010, le Conseil d'État examine l'ébauche du règlement sur le salaire qui a insisté encore sur les consultations collectives sur le salaire<sup>1</sup>.

En 2010, le conflit sur la création du syndicat chez Wal-Mart est discuté en Chine. A la fin de cette année, Wal-Mart a signé un contrat collectif qui rend populaire la « négociation collective sur le salaire » en Chine. Tout de suite, le gouvernement et le syndicat local de toutes les 31 provinces de la Chine (sauf Hongkong et Macao) ont promu le système de la négociation collective sur le salaire. KD, suit l'appel du gouvernement. Au début de 2011, le congrès des travailleurs ordonne l'établissement de la négociation collective sur le salaire entre les employeurs et les travailleurs.

Comme on l'a mentionné, en 2011 à Shanghai, il y a une nouvelle règle : « les règlements des congrès des travailleurs à Shanghai » qui insiste sur la consultation collective (la négociation collective), le contrat collectif etc. Pour KDS, cette nouvelle règle n'a pas d'influence. Parce que le Congrès des travailleurs existe dans le groupe de KD depuis longtemps. Ce n'est pas la même situation à ALS.

---

<sup>1</sup> ZHAO Peng (赵鹏), *L'ébauche du règlement sur le salaire est déjà soumis au Conseil d'État*, (工资条例草案将上报国务院), <http://gongyi.people.com.cn/GB/12281307.html>.

Dans les documents de KDS, on ne trouve pas beaucoup d'éléments sur la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise. Mais chez KDS, des antennes du syndicat de l'entreprise sont créées dans chaque département. D'après mes enquêtes, en comparaison avec les conditions d'ALS, les travailleurs établissent des relations plus fréquentes avec les chefs chez KDS qui peuvent tout à la fois être responsables de l'activité, du syndicat et du PCC. Comme dans les entreprises publiques traditionnelles en Chine, l'entreprise intervient dans la vie quotidienne, même la vie hors du travail. Quand les travailleurs éprouvent des difficultés, ils se plaignent auprès des chefs. Même s'il existe maintenant un département de RH dans les entreprises publiques, les travailleurs préfèrent s'adresser aux chefs du syndicat ou aux chefs de comité du PCC de l'entreprise.

Par exemple, les ouvriers qui doivent désormais payé des cotisations sociales pensent que leur salaire est abaissé. Ils s'adressent collectivement au représentant du syndicat dans leur atelier qui est aussi le chef direct d'activité dans les ateliers, car ils voudraient ne pas changer et obtenir le salaire comme avant. Ensuite le représentant en a discuté avec le président du syndicat de KDS. Les responsables d'entreprise décident de faire de l'information et expliquent les avantages qu'ils vont avoir dans l'avenir. En même temps, il y a aussi des affiches dans la cantine d'entreprise.

### **5.6. Les régulations effectives du travail**

On examinera ici la manière dont les règles de travail sont mobilisées. L'usage des règles comprend l'action des salariés et des syndicats pour les appliquer, les transformer, créer de nouvelles règles – formelles ou informelles. Comme l'a expliqué Jean-Daniel Reynaud, la réalité sociale n'est donc pas la présence de règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation. Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment ou se suppriment les règles, c'est-à-dire les processus de régulation<sup>1</sup>.

Selon moi, les tensions et les conflits entre les travailleurs et les employeurs de KDS ont des racines anciennes. Il y a 5 tensions principales : la tension à propos de

---

<sup>1</sup> Jean-Daniel REYNAUD (1997), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Troisième édition, Armand colin, p. 19.

l'intégration de BS, la tension liée à l'origine des travailleurs, la tension liée aux conditions de travail et au salaire, la tension liée aux réformes et la tension liée au déménagement de l'usine à banlieue.

### ***5.6.1. Tensions à propos de l'intégration de BS***

Elles existent depuis 1999 quand KD a achevé le processus de la fusion, il y a déjà 12 ans. Tout le personnel de BS a été intégré à KDS. Pendant ces 12 ans, une moitié des ouvriers venant de BS ont pris leur retraite. KDS a embauché de nouveaux travailleurs, parmi lesquels il y a beaucoup de diplômés universitaires recrutés juste après le diplôme et des *nongmingong* qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai<sup>1</sup>.

Les salariés de BS sont mécontents car ils ont perdu leurs postes du travail original, à la suite de l'arrivée des travailleurs du siège, du changement des règles de gestion et de l'organisation des lignes de production. Ces changements ont surtout touché les responsables de BS. Quant aux ouvriers de BS, ils considèrent aussi que leur travail est plus difficile depuis la fusion. Au début de la fusion, le chef de KD avait promis à tous que la nouvelle entreprise allait leur donner de meilleures conditions de travail et de salaire. Mais après 2008, l'économie de la Chine et surtout de Shanghai se développe rapidement. Par exemple, à Shanghai, le boom des prix du logement et l'augmentation du coût de la vie sont devenus des préoccupations majeures. Donc, les travailleurs venant de BS pensent que les chefs de KD ont manqué à leur parole. Ils trouvent qu'après la fusion, leur vie ne s'est pas améliorée. La déception est liée aux attentes non satisfaites.

### ***5.6.2. Tensions liées à l'origine de travailleurs***

Avec le développement de l'entreprise, des conflits sont liés aux différences entre les provinciaux et les shanghaiens. La fusion de BS a commencé en 1998, et s'est achevée en 1999. C'est-à-dire que KDS est constituée au début de 1999. A cette

---

<sup>1</sup> cf. Annexe V - Glossaire. C'est un groupe social particulier, celui des ouvriers ou des travailleurs migrants d'origine paysanne.



époque, le siège de KD a envoyé 7 personnes en mission à l'établissement de Shanghai pour démarrer le travail et le réformer.

En janvier 1991, DENG Xiaoping a visité Shanghai et dit que l'on doit continuer la réforme et d'ouverture, et s'en tenir au chemin de l'économie de marché. Au printemps de 1992, DENG Xiaoping prononce un important discours après ses inspections du sud de la Chine selon la nécessité et l'importance de l'approfondissement de la réforme en Chine. Un peu plus tard de cette année, le Conseil d'État a approuvé la mise en place d'un nouveau district à Shanghai, Pudong. Depuis ce moment, Shanghai, surtout le district Pudong, s'est développé rapidement. Il y a beaucoup d'entreprises qui sont créées là-bas dont beaucoup d'étrangères. Ce développement a besoin de beaucoup de main-œuvre de différents niveaux, comme les talents high-tech, mais aussi les *nongmingong*. Donc à cette époque, il y a beaucoup d'immigrants qui viennent à Shanghai. Cette situation a des conséquences sur la vie de shanghaiens, et entraîne des formes d'exclusion sociale. Comme une ville d'immigrants, Shanghai est très jeune.

Sur les conflits entre les Shanghaiens et les provinciaux, beaucoup de recherches ont expliqué que cela vient d'un problème d'institution lié à l'existence de *hukou*<sup>1</sup>. Les cadres des entreprises intégrées critiquent beaucoup l'attitude des ouvriers shanghaiens.

« Les ouvriers shanghaiens pensent toujours et seulement à l'argent, surtout les ouvriers, ils parlent souvent de ce sujet. On amène la technologie la plus avancée en Asie ici. Mais ils ne veulent pas l'apprendre. Ils refusent le changement. Leur enthousiasme au travail est généralement faible. Tous sont ici pour attendre leur retraite. Ils n'ont pas de désir pour les nouvelles technologies. J'ai été envoyé ici comme un membre du premier lot de sept personnes et ma responsabilité concerne les innovations technologiques, notamment la construction d'un nouveau laboratoire. Avant de venir, je pensais qu'ils allaient bien nous accueillir. Parce que nous apportons les nouvelles technologies, et l'entreprise se serait bien développée, et le revenu de chacun aurait augmenté. Je ne comprends vraiment pas pourquoi ils ne veulent pas ! Ils m'ont toujours dit que nous avons fait comme ça, pourquoi changer. »  
---- L'entretien 1

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3, le système de *hukou*.

« Je vous accueille vraiment. (Il utilise « vous », c'est-à-dire que la relation entre nous deux est distante, de sorte que le discours a été très prudent...la personne pense que je suis envoyée par KD du siège, quand même j'ai lui dit mon identité...) Vous (KD) avez apporté les nouvelles technologies, c'est bien. Au début, certains ouvriers plus âgés n'aiment pas parce qu'ils auraient pris leur retraite. Ils ont travaillé ici depuis plus de 30 ans, tout à coup, vous (KD) êtes venus ici et vous nous avez demandé de changer nos habitudes. C'est difficile....Vous, les provinciaux, aimez toujours nous secouer... Mais pourquoi voulez-vous venir à Shanghai !? Notre Shanghai est bon !...» ---- L'entretien 9 (un ouvrier venant de BS)

Selon le directeur, certaines revendications des ouvriers de Shanghai sont incompréhensibles.

« Les ouvriers de Shanghai sont très incohérents pour nous depuis 1999. Certains ont perdu leur position de responsables, je peux les comprendre. Mais les autres sont inexplicables. Si l'on n'avait pas acheté BS, ils seraient déjà au chômage. » ---- L'entretien 11

« Les Shanghaiens pensent que c'est les provinciaux qui rendent leur vie plus difficile qu'avant. Mais sans les provinciaux, ce ne serait pas le Shanghai d'aujourd'hui. C'est vrai. Il est difficile de vivre dans cette ville pour tout le monde. Je rends souvent visite aux ouvriers chez eux, et je vois plusieurs générations entassées dans une petite pièce...La vie est difficile ! Mais KD est une entreprise qui doit faire du profit. Certains considèrent que l'argent des entreprises publiques appartient à l'État, donc ils pensent à récupérer cet argent et tirer avantage du pays. » ---- L'entretien 10 (P-D.G de KDS)

### ***5.6.3. Tensions liées aux conditions de travail et au salaire***

D'après mes enquêtes, presque tout le monde admet que les conditions de travail chez KD sont meilleures que celles des entreprises privées dans l'industrie de production. Mais les travailleurs de KD, surtout les ouvriers se plaignent des conditions de travail. C'est vrai. En comparaison avec les industries de production de modèle, par exemple, l'industrie de l'automobile, la fabrication de trépons de sonde pétrolière est plus dure, et n'est pas très automatisée.

De plus, à KD, le système de salaire est fixé au niveau du groupe par la négociation collective. Mais la masse salariale de chaque établissement est fixée par le siège. Concernant le salaire de KDS, les employeurs pensent que le salaire est assez élevé, cependant les travailleurs pensent que le système de salaire est « mauvais ».

Le travail dans les entreprises publiques n'est pas dur au sens où les heures supplémentaires sont rares. Donc, ce n'est pas possible que les travailleurs demandent le même niveau de salaire que dans les entreprises privées où il y a beaucoup d'heures supplémentaires. En fait, les conditions de travail des entreprises publiques est meilleur que celui des entreprises privées.

« Après la fusion, c'est vrai que leur salaire a augmenté significativement. Mais le niveau de la vie à Shanghai est élevé, c'est impossible que nous soyons « pigeons » ! Nous avons déjà essayé d'améliorer leur revenu et bien-être. Ce n'est pas possible de demander que l'augmentation du salaire suive celle du prix du logement à Shanghai ! » ---- L'entretien 10

« Beaucoup d'usines quittent Shanghai chaque année. Seulement nous avons les conflits ! Notre salaire minimum pour les ouvriers est de 30 000 RMB par an<sup>1</sup>. Pour le salaire minimum de Shanghai, je ne veux pas le voir. Ça ne fait rien pour nous. Les fonctionnaires ne font pas la recherche et ils ne connaissent pas la situation réelle. Les règlements ne sont pas commodes parfois. » ---- L'entretien 3

« Leur demande est le salaire après impôt qui doit être de plus de 5 000 RMB. C'est une blague ! C'est comme parler à tort et à travers. Si les responsables ne sont pas d'accord avec ça, tous les membres de leurs familles vont rester assis en silence ici. Et ils ne sont pas assis dehors à l'entrée de l'établissement mais dans l'entrée. Donc ce n'est pas géré par la police. Mais je ne comprends pas pourquoi les responsables ont peur d'eux qui cherchent des troubles sans raison... Il y a beaucoup de paresseux dans les entreprises publiques en Chine. Le travail que les gens font n'est pas directement proportionnel à leur salaire. C'est-à-dire que dans les entreprises publiques il y a certains qui travaillent durement mais il y a aussi d'autres qui sont fainéants, mais leur salaire est pareil. C'est très injuste !!! Pourquoi ne pas faire la même chose quand nous travaillons, pour obtenir autant d'argent ?! Donc le système de récompense et punition de KDS est déraisonnable. C'est un gros inconvénient ! Les paresseux ne sont pas pénalisés, donc ils n'ont pas peur. » ---- L'entretien 6 (une jeune femme ingénieure)

« Q : Pour le personnel qui a 100 % de taux de présence d'assiduité, c'est possible de lui donner une récompense ?

R : Aujourd'hui, il est possible que le salaire augmente mais c'est impossible que le salaire descende. Donc pour les travailleurs, il y a seulement des récompenses mais il n'y a

---

<sup>1</sup> A Shanghai, le salaire minimum est 1 280 RMB par mois depuis l'avril 2011 (C'est 1 820 RMB le 1 avril 2014). Mais cela est d'argent que l'on prend à la fin. Et le Conseil des Affaires d'État de la Chine définit que le salaire dans les statistiques comprend la monnaie, les choses concrètes et les assurances qui sont pour le personne.

pas de punition. C'est nécessaire et important d'établir un système parfait d'évaluation. Et le salaire va jouer son rôle dans les relations professionnelles. » ---- L'entretien 5

Dans les entreprises privées, au début de l'année, le responsable va discuter avec chaque personne de son salaire. Pourquoi le salaire va augmenter ? Et il va augmenter de combien ? Etc. Mais pour KDS, toutes les récompenses sont dans le bonus à la fin de chaque année. Et le personnel pense que son salaire n'augmente pas beaucoup. En fait, les responsables jugent que les salariés sont ingrats car il y a ces bonus, mais les travailleurs n'apprécient pas et ils pensent que l'augmentation de salaire ici est trop lente.

#### **5.6.4. Tensions liées aux réformes**

Les réformes liées à la fusion de BS et l'entrée en Bourse ont des conséquences sur les relations sociales qui ont eu tendance à se dégrader.

« Les dirigeants de l'ancienne génération étaient plus accessibles. Ils étaient très proches des travailleurs. Ils travaillaient toujours dans l'usine comme les travailleurs ; Ils discutaient souvent avec les travailleurs sur les problèmes de leur travail ou de leur vie. Mais, après que l'entreprise est entrée en Bourse, tout a changé. Avant, si les travailleurs avaient des difficultés, ils allaient trouver les dirigeants. Pour n'importe quel problème, les chefs allaient les aider pour résoudre le problème. Mais après l'entrée en Bourse quand un travailleur âgé a besoin d'aide sur sa vie de famille, et cherche le chef d'entreprise, le dirigeant refuse immédiatement et sans gêner de leur répondre. Et après l'entrée en Bourse, les dirigeants visitent l'usine rarement....» ---- L'entretien 1

Chez KDS, selon mes enquêtes, il y a aussi des tensions entre les jeunes et les salariés plus âgés. Ces derniers pensent que les jeunes sont très égoïstes. Parmi les employés plus âgés, au moins certains d'entre eux, ont un sentiment d'appartenance à leur entreprise.

Parmi mes interviewés, YANG (entretien 6) est la plus jeune personne. Et elle est aussi une de 80's (*balinghou*)<sup>1</sup>. En Chine, beaucoup de monde critique cette génération comme égoïste, fière, révoltée, paresseuse et sans croyance. De plus, elle est une

---

<sup>1</sup> La génération qui est née après la politique de l'enfant unique de 1980 à 1989.

*haigui*<sup>1</sup>. Elle a obtenu sa licence à l'université de Canterbury en Nouvelle-Zélande. Tout le monde pense qu'elle est bizarre. Parce qu'elle parle bien l'anglais, elle devrait entrer dans une entreprise étrangère célèbre pour gagner plus d'argent. Dans KDS, elle est la seule « *haigui* ». Mais elle m'a dit qu'elle est contente de son travail dans KDS. Grâce au travail sans heures supplémentaires, elle peut jouir de sa vie.

« Les âgés chinois sont trop encroûtés dans la routine. Ils ne nous comprennent pas. Et ils ne comprennent pas la vie. Regardez les salariés âgés étrangers ! En même temps, chez KDS, les chefs m'apprécient et je peux apprendre beaucoup de techniques qui sont très utiles aux pays étrangers. Et mon travail ici est presque sans heures supplémentaires, c'est très bien ! Et c'est rare à Shanghai. Je peux sortir de regarder un film ou faire du sport après mon travail. » ---- L'entretien 6 (une jeune femme ingénieure)

« Les jeunes d'aujourd'hui n'ont pas de foi, sont trop matérialistes. Ils ne veulent pas faire don d'eux-mêmes à leur entreprise. Ils accordent trop d'attention à certains petits aspects. Mais pour le travail, ils ne pensent qu'à paresser et récolter sans semer. Et puis, ici, il y a beaucoup de jeunes qui sont dans le *guanxi*<sup>2</sup> des responsables de KD. On ne peut pas beaucoup les critiquer. » ---- L'entretien 9

« Aujourd'hui, les jeunes n'ont pas le même amour de leur travail comment nous l'avions quand nous étions plus jeunes. Ils pensent toujours de façon paresseuse et ils trouvent que les entreprises publiques sont les lieux pour nourrir les gens. Leur sentiment d'appartenance pour les entreprises publiques n'est pas fort. Ils voudraient gagner de l'argent qui vient de la propriété de l'État. Et en même temps, les personnels de BS nous étaient hostiles. Ils étaient mécontents au début de la fusion. Ils donnent des parjures dans le tribunal. Certains parmi eux avaient des postes de direction avant la fusion, mais après la fusion, ils n'étaient plus capables d'exécuter ces travaux de gestion. Il y a aussi des conflits entre les shanghaiens et les provinciaux. Il y a des discriminations et de l'exclusion de la part des Shanghaiens pour les gens venant des autres régions. Et cette exclusion et ces discriminations sont évidentes à Shanghai. » ---- L'entretien 3 (ancien DRH et président du syndicat)

Le *guanxi*<sup>3</sup> est un des problèmes des entreprises publiques en Chine maintenant, il est invoqué par beaucoup d'ouvriers et de responsables. Dans KD, comme dans beaucoup d'autres, il y a beaucoup de travailleurs qui entrent par *guanxi*. Ça veut dire

---

<sup>1</sup> Les gens retournés à leur pays après avoir fini leurs études à l'étranger.

<sup>2</sup> Les relations interpersonnelles entre deux individus. D'une dynamique importante dans la société chinoise, ce terme peut être traduit par « réseau » en français.

<sup>3</sup> *Guanxi* renvoie aux relations interpersonnelles entre deux individus. D'une dynamique importante dans la société chinoise, ce terme peut être traduit par « réseau » en français. Les *guanxi* favorisent l'échange mutuel entre deux protagonistes. Néanmoins, les deux parties doivent retourner la faveur faite à l'une ou à l'autre, pour le maintien d'une telle relation.

qu'ils connaissent un ou deux chefs de cette entreprise, généralement leurs parents les connaissent et ils espèrent que leurs enfants vont travailler à Shanghai et y rester. C'est aussi pourquoi il est de plus en plus difficile de trouver du travail dans les entreprises publiques en Chine ces dernières années.

#### **5.6.5. Tensions liées au déménagement de l'usine dans la banlieue de Shanghai**

BS (Baosheng) était une coentreprise qui est constituée avec les capitaux étrangers de Thaïlande et de Hongkong. BS s'est maintenu seulement deux ou trois ans, et ensuite elle devait disparaître quand KD a décidé de l'acheter. Au cours de cette période de fusion, le personnel venu de BS a commencé à protester. Selon la loi chinoise, une entité juridique indépendante ne peut pas mettre sous son autorité une autre entité juridique indépendante. Il faut d'abord qu'elle soit supprimée. Donc le personnel de BS a demandé à bénéficier du *maiduan (gongling)*<sup>1</sup>. Mais à cette époque, il y avait environ 400 personnes de BS qui sont acceptées par KDS. Tous étaient Shanghaiens et la moyenne d'âge était de 47 ans. KDS n'était pas d'accord pour donner de grosses sommes d'argent pour leur *maiduan* et KD voulait attendre leur départ progressif en retraite.

- La phase de conflit : revendications, pétition, discussions

Cette fois le conflit sur le déménagement s'inscrit dans la continuité de ce premier conflit. Sur ces plus de 400 personnes de BS, il reste seulement une centaine de personnes qui vont arriver à l'âge de la retraite dans les prochaines années. Maintenant, l'entreprise a un avocat spécial qui s'occupe de résoudre ce problème.

« Si les shanghaiens ne veulent pas déménager, c'est pas grave. Ils peuvent rester ici. On ne peut pas signer le nouveau contrat de travail (Parce que le lieu de travail sera modifié, il faut une modification) avec eux. Certains parmi eux sont des gens que l'entreprise ne souhaite pas garder à cause de leur mauvaise attitude au travail. Les shanghaiens (anciens de BS) ne se

---

<sup>1</sup> *maiduan (gongling)*, c'est-à-dire acheter l'ancienneté des travailleurs. C'est une façon pour écarter les travailleurs en surplus au début de la réforme des entreprises publiques en Chine. Les entreprises publiques donnent une certaine somme d'argent aux travailleurs en surplus pour couper la relation de travail entre les deux par référence à l'ancienneté, au salaire, à la poste et aussi à la situation réelle des entreprises.

laissent pas convaincre par cette fusion voulue par les provinciaux. » ---- L'entretien 4 (Vice-président du syndicat de KDS)

KDS va s'installer en banlieue pour plusieurs raisons. Ces dernières années, la demande du marché pour le produit de l'établissement de Shanghai a augmenté et s'est diversifiée. L'espace de production actuel ne peut pas répondre à l'évolution de la demande et au développement futur. Ensuite, les conditions de travail de l'établissement sont très dures (pas de climatiseur dans les ateliers etc.). A cause des limites objectives de structure des locaux d'une usine, il est difficile de les améliorer. De plus, le bail de ces locaux va expirer à la fin de 2011.

Les nouveaux locaux de KDS couvrent une superficie de 28 688 m<sup>2</sup>. Il y a trois grandes composantes : la zone des bureaux, la principale zone de production, la zone auxiliaire de production. Il y aura une navette gratuite entre la nouvelle usine et la station Malu du métro ligne 11 (environ 30 minutes)<sup>1</sup>. En même temps, le salaire va augmenter de 600 RMB et 200 RMB de carte de magasins par mois. L'établissement va donner un déjeuner gratuit en semaine (correspondant à 10 RMB par personne et par jour). De plus, il y a des logements personnels prévus pour les personnels (volontaires) qui paieront un loyer symbolique de 50 RMB par personne et par mois. (C'est seulement pour le personnel qui est célibataire et sans logement.)

« Mais cela étant dit, le lieu de la nouvelle usine est vraiment loin. Quand je travaillais dans BS, c'est dans « la route anneau intérieur », ensuite, vous êtes venus, et on a déménagé entre « la route anneau moyen » et « la route anneau intérieur ». Maintenant on va aller au bord de « la route anneau extérieur »<sup>2</sup>. C'est presque à la campagne. [Il regarde au loin fixement.] Maintenant je peux aller au travail en vélo. Mais après le déménagement, il faudra prendre le bus, le métro et la navette. Les frais sont de plus de 200 RMB par mois... » ---- L'entretien 9 (Ouvrier avant le *hukou* urbain de Shanghai et venant de BS)

« Sur les relations professionnelles, je pense que les entreprises doivent faire en sorte que les travailleurs se sentent comme une grande famille, surtout pour les *nongmingong*.

---

<sup>1</sup> Maintenant (en 2013) il y a 3 navettes de KDS, les deux autres, une navette est entre la nouvelle usine et la station Gongfu du métro ligne 1 (vers 35 minutes) ; une autre est entre la nouvelle usine et la station Liuhang du métro ligne 7 (environ 20 minutes).

<sup>2</sup> La route anneau intérieur, aussi connu comme La route anneau intérieur surélevée, est une autoroute surélevée dans la ville de Shanghai. C'était la première rocade autour de la ville de Shanghai. La zone qui est intérieur de cette route est le centre de la ville ; la route anneau moyen est une rocade partiellement achevée dans la ville de Shanghai. Il est le deuxième d'une série de trois autoroutes en anneau autour de la ville de Shanghai ; La route anneau extérieur, désignée comme S20, est une autoroute de l'anneau qui entoure les trois intérieurs de la ville de Shanghai. Et la zone qui est extérieur de cette route est les banlieues de Shanghai.

Donc dans la nouvelle usine, il y a une zone pour la vie des travailleurs qui compte les logements, un lieu de divertissement et une cantine. Le loyer est symbolique, de 50 RMB par mois par personne. Et la cantine est plus grande, le déjeuner est gratuit d'une valeur de 10 RMB par journée par personne. En même temps, dans les ateliers, il y a l'air conditionné. C'est aussi le mode de réalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise publique !<sup>1</sup>» ----  
L'entretien 12 (Ingénieur en Chef de KDS)

Ce déménagement représente un coût élevé pour l'entreprise. Les nouveaux locaux de l'usine sont déjà achetés par KD. Les travailleurs qui ne déménagent pas à Malu vont passer plus de temps dans les transports. Donc certaines personnes qui sont proches de l'âge de la retraite ne voulaient plus travailler. Ils voulaient demander une retraite anticipée avec une indemnisation. Et selon le droit du contrat de travail (2008), « *danwei* ne peut pas résilier le contrat de travail quand les travailleurs sont à moins de cinq ans de l'âge légal de la retraite. » (art. 42). Les administrateurs pensaient que cette demande n'était pas fondée. Mais ils disaient qu'ils iraient discuter avec les travailleurs pour essayer de trouver une solution raisonnable. Toutefois la direction considère que globalement les conditions de travail à KDS sont bonnes et que de telles revendications n'existent pas dans les entreprises privées.

« Nous sommes une entreprise publique, et nous ne prenons pas les travailleurs au piège. Maintenant ils ne sont pas satisfaits des augmentations de salaire.... J'ai aussi travaillé dans une entreprise privée, presque sans interruption. Quand je reviens à KD, je me sens bien, je peux me reposer deux jours par semaine. C'est un caractère des entreprises publiques : le travail facile et simple. Donc si vous voulez gagner de l'argent comme dans les entreprises privées, je pense que ce n'est pas juste. En fait, notre bien-être est vraiment très bon. »----  
L'entretien 2 (Vice-PDG de KDS qui charge la comptabilité)

« Les travailleurs de Shanghai ont un seul avantage. Ils connaissent très bien les lois !!! Et ils sont plus forts pour se protéger par la loi ou les médias que les travailleurs du siège. On dit que c'est un progrès de société. Mais ils font facilement un procès... En général, on (KD) gagne les arbitrages du travail. Mais, dans le tribunal, le juge dit qu'ils (les ouvriers) sont faibles et que nous devons leur donner une compensation même faible. Ils (les ouvriers) sont pénibles et ingrats...»---- L'entretien 4 (Vice-président du syndicat de KDS)

En outre, Selon le droit du contrat de travail (2008), le contrat de travail est résilié quand « des circonstances objectives de contrat changent gravement, et que les

---

<sup>1</sup> Sur la responsabilité sociale de l'entreprise, cf. le chapitre 7.



travailleurs ne sont pas d'accord avec *danwei* après la consultation. » (art. 40) Selon ce droit, l'unité doit informer les travailleurs trente jours avant le changement ou compenser en donnant un mois de salaire. Mais maintenant, le problème est que les ouvriers qui ne veulent pas déménager veulent obtenir le *maiduan*. KD n'est pas d'accord. Par ailleurs, en 1999, un règlement du ministère du travail et de la protection sociale a précisé que c'est maintenant illégal pour l'unité de donner des assurances sociales aux travailleurs sous forme du *maiduan*.

De nombreux ouvriers âgés commencent à ne pas travailler sérieusement. Ils trouvent toujours toutes sortes de raisons pour demander des congés. Les responsables ferment les yeux, parce qu'ils ne veulent pas intensifier le conflit. En même temps, les salariés qui étaient mécontents ont rédigé une pétition en 2011 contre la direction de KD. Ils incitent tous les ouvriers à signer une lettre destinée aux responsables du siège dans laquelle les responsables de l'établissement de Shanghai sont accusés de négligences.

« Ils (les ouvriers de Shanghai) m'ont dit que si je ne signalais pas, ils m'isoleraient, et me laisseraient faire des travaux lourds et durs....En fait, je pense que ici, tout va bien. Je gagne plus que mon frère travaillant dans un chantier et le travail ici est moins lourd et plus intéressant. C'est meilleur que cultiver la terre dans mon pays !....Les Shanghaiens sont exclusifs, et ils nous détestent. Je me suis déjà habitué à ça...» ---- L'entretien 7 (Ouvrier avant le *hukou* rural de la province, *nongmingong*)

Enfin, cette lettre n'a pas été transmise aux chefs de siège. Parce que les ouvriers n'ont pas eu l'occasion de rencontrer les chefs de siège. La direction de l'établissement a eu connaissance de cette pétition et en a contesté le contenu. Quand les chefs de l'établissement l'ont su, ils ont tenu une réunion d'urgence. Ils ont demandé à tous les responsables de département de faire attention à cette affaire. Cette affaire a déclenché l'alarme pour les chefs de KDS.

Alors, au début de juin 2011, l'établissement a introduit une nouvelle politique expliquant que tous les travailleurs qui voudraient déménager en banlieue devaient signer une lettre d'accord. Le personnel qui a déjà signé cette lettre va obtenir une allocation de déménagement. C'est 600 RMB et une carte de supermarché de Carrefour de 200 RMB par mois à partir du juin 2011. Bien que le déménagement n'ait pas commencé, l'allocation est déjà distribuée (depuis juin 2011). Dans une certaine

mesure, cette politique a eu comme effet de désintégrer l'unité des salariés hostiles au déménagement et à affaiblir leur volonté de réagir.

« Comme une responsable de syndicat, je vais parler un peu pour les ouvriers. Notre salaire est moins que celui qui existe dans les entreprises privées ou des entreprises étrangères....Les ouvriers sont vraiment fatigués....Il a fait très chaud dernièrement, et on n'a pas de conditionneur d'air dans l'atelier d'ici....Mais, j'ai déjà suggéré de l'installer dans le nouvel atelier. Là-bas, tout sera meilleur qu'ici ! Les conditions de travail vont beaucoup s'améliorer ! Mais ils (les ouvriers qui ne sont pas d'accord avec ce déménagement) pensent que c'est trop loin...» ---- L'entretien 1

Jusqu'à la fin de juin 2011, les chefs de chaque département ont commencé à s'entretenir avec les ouvriers qui n'ont pas signé la lettre d'accord. Quelques fois, c'est deux ou trois chefs avec un ouvrier ou une ouvrière. Ils montrent les avantages du déménagement et les mauvais côtés du refus. Par exemple, maintenant c'est difficile de trouver du travail à Shanghai et s'ils continuent comme ça, à la fin, peut-être ils ne gagneront rien, etc. En même temps, l'établissement organise des visites du nouveau site pour des groupes de travailleurs d'âges différents. Après, certains ont écrit quelques commentaires positifs qui sont publiés dans le journal de KD. Par cette série d'efforts, de nombreux ouvriers ont tourné casaque et ont été d'accord pour déménager. Mais il y a encore certains irréductibles qui voulaient seulement obtenir le *maiduan*.

#### - L'intensification du conflit depuis juillet 2011

L'intensification du conflit a eu lieu le 26 Juillet 2011. Le vice-P.-D.G du groupe de KD est allé à Shanghai pour inspecter les travaux de l'établissement. Quand il est entré dans l'atelier, le leader de cette affaire s'élance vers le vice-P.-D.G pour l'interpeller. En même temps, un journaliste du journal de KD s'avance pour prendre des photos. Ce qui fâche le dirigeant. Ensuite, le photographe et le leader se battent. Selon les règles de l'établissement, les travailleurs qui se battent peuvent être expulsés. Mais pour réconcilier les deux parties en conflit, les chefs ont décidé de ne pas l'expulser.

« Sur le conflit, j'ai eu toujours entendu en parler mais je n'ai pas vue les désordres (*naoshi*)<sup>1</sup>. Maintenant en Chine on dit souvent que c'est une société harmonieuse, dans l'entreprise, les chefs disent souvent qu'il faut établir une entreprise harmonieuse. J'ai entendu qu'au début, il y a beaucoup de Shanghaiens qui ont refusé de signer la lettre d'approbation de déménagement. Ensuite les responsables ont discuté avec eux un par un, et j'ai vu deux ou trois fois. Selon moi, les chefs de KDS se présentent comme conciliateurs. Ils n'ont pas l'air autoritaire...C'est une blague ! C'est comme parler à tort et à travers. Si les responsables ne sont pas d'accord avec ça, tous les membres de leurs familles vont rester assis en silence ici. Et ils ne sont pas assis dehors à l'entrée de l'établissement mais dans l'entrée. Donc ce n'est pas géré par la police. Mais je ne comprends pas pourquoi les responsables ont peur d'eux qui recherchent des troubles sans raison...» ---- L'entretien 6 (jeune assistant ingénieur, *haigui*)

En septembre 2011, il y a encore près de 30 personnes qui n'ont pas signé. Et les responsables continuent à manœuvrer pour les influencer. Les responsables vont changer le jour du déménagement de la semaine au week-end pour éviter leur *naoshi*. Et j'ai entendu dire que ces 30 personnes iraient porter plainte à une administration supérieure du gouvernement d'arrondissement de Putuo. Si l'entreprise n'est pas d'accord avec leur *maiduan*, ils demandent un salaire après impôt de plus de 5 000 RMB (beaucoup plus élevé que leur salaire au moment du conflit, presque le double de leur salaire).

Selon le plan original de déménagement, le travail du déménagement devrait commencer à la mi-octobre 2011. Les responsables espéraient que la production ne serait pas arrêtée pendant le déménagement. Mais ce conflit met en désordre tout le plan. La délocalisation est retardée jusqu'à la fin d'octobre 2011. A partir du 29 octobre, 22 travailleurs ont commencé à rester assis en silence (faire la grève les bras croisés) à l'entrée de l'entreprise, cela pour bloquer les véhicules du déménagement. Le leader du conflit a dit que c'était seulement le début de la guerre de résistance de huit ans<sup>2</sup>. Les responsables ont dit que ces 22 travailleurs étaient plus responsables et ponctuels maintenant que du temps où ils travaillaient. C'est une grève postée, c'est-à-dire que le blocus est en rotation, y compris la nuit avec quatre personnes par

---

<sup>1</sup> *naoshi* : Créer des troubles, susciter des désordres.

<sup>2</sup> Cette guerre de 8 ans, c'est-à-dire que la Seconde Guerre sino-japonaise qui est un conflit militaire qui dura de 1937 à 1945, et débuta à la suite de l'invasion de la partie orientale de la Chine par l'Armée impériale japonaise. La guerre dura huit ans, donc on l'appelle aussi la guerre de 8 ans. Souvent en chinois, on dit que une situation est la commence de la guerre de 8 ans, c'est-à-dire que on a préparé de mener des combats ardu.

nuît. Un soir, les responsables voulaient déménager en cachette, mais cela est découvert et les autres salariés qui font cette grève sont arrivés très rapidement. Les véhicules n'ont pas pu sortir.

Le 3 novembre 2011, la directrice du service des ressources humaines a averti la police. Mais après sa visite, la police pense que les travailleurs sont dans leur entreprise, et qu'elle n'a pas à intervenir. Pendant cette époque, KDS tient fréquemment les réunions urgentes, en même temps, le syndicat de KDS a aussi organisé des négociations entre les responsables et les travailleurs qui font la grève. Toutes les deux ou trois heures, les responsables des différents niveaux essaient de persuader ces travailleurs d'interrompre leur mouvement. Le président d'ACFTU (*The All-China Federation of Trade Unions*) de Putuo a aussi participé deux ou trois fois aux réunions. Pendant les réunions de négociation, les salariés du syndicat essaient de persuader les grévistes d'abandonner la grève et leur présentent les avantages et les désavantages de continuer à travailler dans la nouvelle usine. Mais toutes ces tentatives échouent. Les grévistes considèrent que les responsables syndicaux et la direction d'entreprise sont alliés contre eux.

« Tu ne nous comprends pas. Nous sommes les groupes sociaux vulnérables. (Il utilise ce mot très professionnel.) On n'a pas de canaux de s'exprimer. Les chefs de KD mangent leurs promesses. Nous sommes trompés... Je veux que vous (quand il a dit ce phrase, il a utilisé vous, La deuxième personne du pluriel, c'est-à-dire que il pense que je suis l'adversaire.) sachiez que nous nous ne sommes pas intimidés... » ---- L'entretien 15 (le dirigeant des grévistes)

« Nous n'avons pas confiance dans les syndicats, que ce soit le syndicat de KDS, de KD ou de Putuo. Ils ne peuvent pas nous aider. Nous sommes allés au bureau de pétition de Shanghai. Nous avons attendu presque cinq heures là-bas. Les personnes qui nous ont accueillis sont très polies. Mais selon moi, ça ne fait rien... » ---- L'entretien 14 (un gréviste)

Le 7 novembre 2011, KDS tient une réunion du tout le personnel et demande que le personnel non gréviste ne participe pas au mouvement de grève, et qu'il doit maintenir l'ordre normal de la production. Dans cette réunion, une résolution de sanctions des 22 travailleurs grévistes est proclamée : elle inflige un grand blâme à chacun de ces 22 travailleurs. Cette résolution est considérée comme une provocation par les 22 personnes. Ils continuent de faire la grève des bras croisés dans l'entrée de l'établissement et bloquent aussi les voitures des chefs. Les chefs ne peuvent faire autrement que de garer leur voiture dans les stationnements temporaires sur les deux

côtés de la route. En outre, les grévistes ne restent pas silencieux. Ils commencent à injurier les responsables, notamment les travailleurs qui viennent du siège de KD.

L'action interne est complétée par une action extérieure qui consiste à aller devant l'ACFTU de Putuo et de Shanghai, au bureau de pétition de Putuo et de Shanghai, et au bureau d'arbitrage du travail de Putuo et de Shanghai, etc. Jusqu'à la fin de novembre 2011, ils ont déjà suivi le processus de pétition et ils sont également allés au bureau d'arbitrage du travail, mais leur demande (ils voulaient travailler à l'adresse original, mais après le déménagement, il ne reste rien là-bas) a été rejetée. Leur lettre qui est envoyée au bureau de pétition de Songhai et leur demande au bureau d'arbitrage du travail sont renvoyées aux chefs de KDS. Les directeurs des gouvernements de Shanghai et de Putuo district, y compris les chefs du syndicat (ACFTU), demandent aux chefs de KDS d'attacher de l'importance à ce conflit et il faut le résoudre bien. En réponse à ces actions, en plus des discussions avec eux, les responsables de l'entreprise rendent aussi visite à leur famille pour les persuader d'arrêter<sup>1</sup>. La femme de leader de grève dit qu'il y a longtemps que son mari n'est pas rentré au domicile.

L'activité de KDS est influencée par ce conflit, et le déménagement est ainsi laissé de côté. L'établissement a souffert de cette situation avec un dommage quotidien de plusieurs millions RMB. Certain des responsables proposent alors de congédier ces travailleurs qui font la grève à cause de leur absence selon les règlements de KD. Mais le directeur pense que l'entreprise publique a une responsabilité sociale et que c'est la grande différence entre les secteurs privés et publics. C'est vrai que leur vie est difficile et ce qu'on appelle « les sentiments humains existent en dehors du droit ».

#### - Le blocage de l'entreprise par les grévistes

Au début de novembre 2011, un vice-P. D.-G du siège de KD arrive à Shanghai pour régler ce différend avec le président du syndicat du siège, le conseiller juridique

---

<sup>1</sup> En chinoise, cette visite s'appelle *jiafang*. C'est-à-dire que les chefs rendent visite aux subalternes chez eux pour demander s'il y a des problèmes ou pour résoudre quelques problèmes. Comme les professeurs visitent les familles des élèves qui ne sont pas sages dans les écoles ou les autres problèmes. Cette pratique en Chine était très populaire dans le siècle dernier sous le système de *danwei*. Maintenant c'est de plus en plus rare, mais dans les écoles et les entreprises publiques cette visite est maintenue.

du siège de KD et aussi les responsables de la sécurité publique de la province de Hubei. Le vice-P. D.-G trouve qu'il n'y a pas de bureau de contrôle et surveillance dans l'organigramme de l'établissement de KD à Shanghai. Tout de suite, cela est établi et confié à la charge d'un travailleur venant de BS. Pour lui, son poste est élevé d'un niveau. Ce nouveau bureau organise immédiatement un groupe de garde provisoire. Le but du groupe est de protéger les biens de l'établissement. Il est composé par environ 70 jeunes hommes habillés en uniforme de camouflage, qui viennent de différents ateliers et départements. Le chef de ce groupe a dit qu'il garantissait que le groupe n'attaquerait pas en premier, mais que si les grévistes commençaient, les membres du groupe répondraient en légitime défense. Les 22 grévistes étant des personnes âgées, par rapport au groupe de garde, préfèrent avoir recours à une autre action. Ils utilisent les scooters qu'ils relient les uns aux autres avec la chaîne de vélo pour bloquer la porte principale de l'établissement. Le personnel ne peut plus entrer pour travailler. Un membre du groupe de garde coupe la chaîne. Le dirigeant de la grève est très en colère, il appelle la police et dit que le chef de l'établissement attaque les grévistes. Quand la police regarde la vidéosurveillance, elle est très fâchée. Elle dit que leur action est sans raison et que s'ils continuent, ils seront licenciés. Alors, dans ce cas, la police pourra les expulser de l'entreprise pour une raison de provocation à des troubles. Cette réaction de la police crée à la fois peur et tension. En même temps, la présidente du syndicat de Putuo district discute encore une fois avec les grévistes. Elle leur demande à nouveau quelles sont leurs revendications. Mais elle exilique ensuite que leur demande est sans raison et que si la direction de l'établissement ne veut pas leur donner de l'argent, il n'y a pas de faute.

Ensuite, KDS change les gardes (services d'accueil) qui étaient jusqu'alors des ouvriers de BS. En effet, les gardes ne participaient pas à la grève mais ils donnaient asile aux grévistes. Les gardes sont mis en congé jusqu'à la fin du déménagement. Ils vont travailler dans les postes de métier manuel facile. Le travail de sécurité de KDS sera désormais entièrement sous la responsabilité d'une société de sécurité privée extérieure.

A la fin, sauf l'atelier de traitement thermique, toutes les activités de KDS ont cessé. Les personnels sont « en vacances » mais en condition d'attente des ordres. Notamment les travailleurs venant de BS sont tous dans ce type de congé.

Le 15 novembre, le dirigeant de mouvement gréviste dit au chef de l'établissement qu'il a déjà demandé aux grévistes de ne pas faire la grève, ce que permet au déménagement de reprendre son cours normal. Les responsables de l'établissement déclarent que la porte de KD est toujours ouverte aux 22 grévistes. S'ils veulent travailler encore dans KD, tous seront acceptés.

Le 28 novembre, KDS fait une déclaration à tous les salariés y compris aux 22 grévistes selon laquelle le travail allait commencer dans le nouveau lieu le 7 décembre 2011. Et qu'il y aurait des navettes de l'entreprise pour chercher les salariés du lieu d'origine de l'établissement.

A la fin de décembre 2011, ces 22 grévistes sont devenus de plus en plus isolés. On est proche de la nouvelle année (1<sup>er</sup> janvier). Depuis janvier 2012, le 22 janvier était la nouvelle année chinois, il y a 3 « grévistes » qui ont déjà trouvé du travail dans d'autres entreprises ; 5 ont préféré rester chez KDS et l'entreprise les a accueillis et accepté au même poste qu'avant ; 2 personnes ont choisi de rester chez elles. Le reste : 12 personnes insistent pour enclencher la procédure judiciaire.

#### - La procédure judiciaire

A la fin de mars 2012, l'arbitrage de ce conflit est fini. En Chine, les cas sur les conflits du travail doivent suivre l'arbitrage d'abord et ensuite si les parties ne sont pas d'accord avec le jugement de l'arbitrage, elles peuvent faire appel au tribunal<sup>1</sup>.

Les grévistes ont demandé de travailler à l'adresse d'origine, le jugement de l'arbitrage rejette cette demande. Mais le jugement dit que KDS doit leur donner leur salaire quand ils sont en grève. Les deux parties ne sont pas d'accord avec ce jugement. Donc, elles font appel. Le DRH de KDS m'a dit que si KDS ne faisait pas appel avant le déclenchement de la procédure, devant le tribunal, KDS montrerait sa passivité. Donc les deux appels sont rassemblés et attendent d'être jugés ensemble dans les deux mois.

« Ils ont fait des appels par personnes, et si nous ne le faisons pas, nous deviendrons un défendeur dans l'audience, nous serons très passifs. Par conséquent, nous recommandons à nos

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3.

avocats de faire appel aussi...J'ai très confiance sur le résultat de jugement. Ils n'ont pas d'avocat et ils ne sont pas professionnels, et c'est plus important que leurs demandes sont sans raisons et ils ne sont pas honnêtes. En même temps, on a beaucoup de preuves. » ----  
L'entretien 3 (ex-DHR et présidente du syndicat de KDS, elle est chargée de résoudre ce conflit.)

A la mi-mai 2012, se tient la première audience dans le VII Cour du tribunal populaire de Putuo district. Parce qu'il y a beaucoup de preuves (les vidéos, les documents, les photos, etc.) et de témoins, il y a aussi beaucoup de déclarations. Les 12 personnes n'ont pas d'avocat, ils préfèrent se défendre eux-mêmes directement. Donc la procédure prend beaucoup de temps. La deuxième audience a eu lieu le 11 juin 2012. J'ai pu assister aux deux audiences en tant qu'avocat stagiaire par une attestation de l'avocat de KDS.

Dans la deuxième audience, il y a eu un assesseur populaire qui n'était pas là dans la première audience et un juge. Le système d'assesseur populaire est spécial dans le système justice de la Chine<sup>1</sup>. Les 12 grévistes qui sont les plaignants choisissent encore de se défendre eux-mêmes, c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'avocat. Et ils demandent à travailler à l'adresse d'origine. Mais ce n'est pas possible, parce qu'il n'y a plus là-bas. Quand le juge leur demande ce qu'ils voudraient, ils disent que si ce n'est pas possible de continuer à cette adresse, ils réclament le *maiduan*.

A la fin, le juge demande aux deux parties s'ils voulaient faire un règlement à l'amiable. Les deux disent oui mais n'arrivent pas à se mettre d'accord. On doit donc attendre la sentence de la cour de justice.

Mon impression est que les 12 grévistes ne connaissent pas les droits et les processus de jugement non plus. Dans la cour de justice, ils contestent à voix haute les présentations de l'accusé et ils ont même injurié l'avocat de KD et les juges. Ils ne me paraissent pas honnêtes, quand ils disent qu'ils n'étaient pas en grève quand bien même il y a de l'enregistrement vidéo sur place.

---

<sup>1</sup> Le système d'assesseur populaire est un système judiciaire chinois de base, se réfère à des juges non professionnels impliqués dans le tribunal de première instance (mais pas agir comme juge président), ils forment ensemble un panneau collégiale de juges professionnels pour juger les affaires judiciaires. Des assesseurs populaires, qui sont relativement fixes, principalement par la recommandation primaire, sous le contrôle de cour de justice, et le Congrès les a nommé, élus pour un mandat de cinq ans. En comparaison avec le système de jury, les assesseurs populaires ont non seulement la décision d'attribution, et ils ont également participé à la décision de condamnation.



Le 25 juin 2012, la sentence de la Cour de justice du tribunal populaire de Putuo district est rendue. Les résultats sont les suivants : KDS ne paient pas les rémunérations aux grévistes, mais seulement les écarts de salaires de chaque gréviste entre le 26 octobre 2011 et le 25 novembre 2011. Le somme de chaque gréviste dépend de son salaire donc cela varie entre 69,62 RMB et 142,81 RMB ; KDS n'est pas obligé d'annuler les sanctions de grand blâme ; leurs revendications (travailler sur le lieu original, payer le salaire de décembre 2011 à juin 2012, payer les primes de fin d'année de 2011) ont toutes été rejetées.

Le résultat du procès est « pire » que celui de l'arbitrage pour les grévistes. Après la sentence, KDS a organisé une réunion avec les 12 personnes. KDS voulant en finir avec conflit, les chefs ont dit que l'entreprise paierait une compensation de 3 000 RMB pour chaque personne<sup>1</sup>. Mais tous les 12 grévistes ne sont pas d'accord avec ce résultat, et ils interjettent appel au tribunal populaire intermédiaire de Shanghai.

Le 2 août 2012, dans la première audience dans le tribunal populaire intermédiaire de Shanghai, les deux côtés sont d'accord pour un règlement à l'amiable. Après quoi, une personne se désiste. Les 11 autres participent aux médiations organisées par le tribunal populaire intermédiaire de Shanghai. A la fin, le 21 août 2012, dans le salon de conférence 102 du tribunal populaire intermédiaire de Shanghai, l'audience à huis clos a lieu entre les 12 grévistes et KDS. Les deux côtés signent alors un « Accord de médiation » sur place. Selon cet « Accord de médiation », le contrat de travail sera résilié immédiatement. Et l'entreprise payera 20 000 RMB à chaque personne comme compensation. A ce stade-ci, le conflit est terminé.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, on a présenté le cas de KD qui est une entreprise publique typique en Chine. Les réformes du groupe KD sont un miroir de la transformation des entreprises publiques chinoises dans ces 30 dernières années.

En Chine, il y avait beaucoup de conflits sans violence, se manifestant surtout par des plaintes incessantes. C'était une conséquence de la limitation du droit de grève (cf.

---

<sup>1</sup> Ce qui n'est pas dans la sentence.

le chapitre 3), mais aussi de la culture confucéenne. On peut dire que la culture confucéenne chinoise influe sur les relations professionnelles de Chine. Il s'agit d'un facteur très important. Le terme important dans la culture confucéenne est « *Li* ». Ce terme désigne un concept très complexe qui peut se définir comme l'harmonie entre l'homme et l'ordre général du monde dans tous les aspects de la vie, depuis l'observation des rites religieux gouvernementaux et familiaux jusqu'aux règles de comportement de vie en société. Le « *Li* », donc, guide l'homme dans ses devoirs aussi bien envers les autres hommes (respect, tolérance, pardon, fidélité, dévouement, confiance, contrôle de soi) qu'envers les êtres spirituels supérieurs (le culte rendu aux divinités et aux ancêtres)<sup>1</sup>. Par conséquent, le résultat des conflits du travail en Chine est souvent un compromis entre les travailleurs et les employeurs, notamment dans les entreprises publiques.

Selon notre discussion sur les transformations des règlements de la Chine pendant ces dernières années (cf. le chapitre 3), on peut trouver que le développement de la politique sur le travail de la Chine appelle à des nouveaux changements des relations professionnelles chinoises concernant notamment le passage des actions individuelles aux actions collectives. « La promulgation de la loi sur le contrat du travail en Chine a complété le cadre juridique pour l'ajustement des relations individuelles de travail, et accéléré l'évolution des relations collectives de travail. Mais ce nouveau cadre des relations individuelles de travail n'est pas suffisant pour résoudre le conflit entre capital et travail, ou pour maintenir la paix de l'entreprise en lui-même. »<sup>2</sup> Le conflit sur le déménagement de KDS montre que la conscience collective au niveau de *grass-roots* est un facteur incontournable dans cette transformation de l'action individuelle à l'action collective. Dans le cas de KDS, le problème rencontré est celui de l'adaptation de la politique du travail et l'amélioration des règles de l'entreprise. Cependant dans le conflit de KDS, on a vu que les travailleurs étaient faibles, ne recevant ni l'aide du syndicat, ni d'ONG, etc. Pour améliorer le droit du travail collectif en Chine, il faut renforcer les droits collectifs des travailleurs et le

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Confucianisme>

<sup>2</sup> “The enactment of China's Labor Contract Law achieved the legal framework for adjustment to individual labor relations, and hastened the evolution of collective labor relations. But the new framework of individual labor relations is not sufficient by itself to resolve conflict between labor and capital, or to maintain industrial peace.” In CHANG Kai and William BROWN (2012), *From Individual to Collective Labor Relations Transformation of Collective Labor Relations and Evolution of Labor Policy in China*, ILERA 16th World Congress.

développement des institutions ou des organisations permettant de mobiliser la conscience collective des travailleurs.

Dans le cas de KD, surtout dans le conflit sur le déménagement, le comportement du syndicat de KD et KDS est typique de celui des entreprises publiques en Chine. L'organisation des 22 grévistes est très lâche. Certains ne savent pas pourquoi ils font grève. C'est seulement pour suivre leurs amis. Ensuite, le groupe de sécurité est très important et agit comme une force de dissuasion. A la fin, les vacances rendent leur action invisible faute de « spectateurs ». En même temps, on constate qu'ils ont une faible capacité de jugement. Dans les audiences judiciaires, ils n'ont pas d'avocat et ils ne connaissent pas les règles de procédure. Mes enquêtes ont mis en évidence l'ambiguïté du rôle du syndicat des entreprises publiques : le syndicat est plus proche du niveau des chefs que des ouvriers. Mais des changements sont en cours maintenant dans les entreprises publiques en Chine, le syndicat prenant de plus en plus en considération la capacité de travail des salariés. Avant, le syndicat accordait plus d'attention à la vie quotidienne des travailleurs.

De plus, les conflits de KDS mettent en évidence les différences dimensions des actions collectives. Comme Jean-Michel Denis l'a indiqué, l'action collective en France peut revêtir de multiples formes et se concrétise par les différents modes : l'absentéisme, le désinvestissement, la démission, etc.<sup>1</sup>. Les grévistes de KDS ont organisé les actions collectives au sein de l'entreprise et du groupe, comme le sit-in dans l'entrée de l'établissement, la lettre destinée au siège, la dispute avec le journaliste du journal du groupe, les blocages de l'entrée de KDS, etc., et aussi en dehors de l'entreprise, comme les interventions devant le bureau de pétition, de l'arbitrage, la cour de justice de Shanghai, etc. On peut montrer que grâce à l'institutionnalisation sur les relations professionnelles en Chine, les travailleurs peuvent de plus en plus utiliser les armes légales pour protéger leurs intérêts.

Ensuite, dans le cas de KD, l'hétérogénéité des travailleurs est évidente. Tout d'abord, elle tient à l'appartenance régionale des travailleurs. Beaucoup des chefs de KD m'ont indiqué que les travailleurs de Shanghai connaissent très bien les lois et ne sont pas faciles à contrôler. Ensuite, il y a un clivage fort entre les travailleurs venant du

---

<sup>1</sup> Jean Michel DENIS (2012), « Conflits », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 119-126.

siège et les travailleurs venant de BS. Ces deux parties sont inconciliables depuis le début de la fusion de BS et KD. Enfin, elle est liée aux différences entre les jeunes et les salariés âgés. Les jeunes pensent que les salariés âgés sont conservateurs et ces derniers critiquent les jeunes « impatients », etc.

En même temps, l'identité au travail est aussi au sujet très intéressant chez KD. Avant 1990s et au début des années 1990, les travailleurs dans les entreprises publiques étaient « les maîtres » des entreprises. Mais avec les reformes du marché et des entreprises publiques en Chine, l'identité façonnée dans les années 1950s par le régime socialiste a changé. Les travailleurs dans les entreprises publiques sont devenus pareils à ceux des entreprises privées ; ils sont les salariés des entreprises, c'est-à-dire qu'ils doivent vendre leur travail pour gagner leur salaire. Les hiérarchies des travailleurs et des salaires sont apparues. Donc une nouvelle identité doit se former. Le fossé psychologique des travailleurs dans les entreprises publiques chinoises est énorme car ils sont passés de « maîtres » à employés des entreprises.

L'étude de KD montre enfin les changements intervenus au niveau des responsables dans les entreprises publiques chinoises dans les dernières années. Ces changements concernent principalement la culture de l'entreprise et la responsabilité sociale de l'entreprise. Avant, les directeurs de KD, surtout les responsables de KDS ne réfléchissaient pas à ces deux éléments. Mais les conflits, notamment celui lié au déménagement, leur a fait prendre conscience de l'importance de la construction de la culture de l'entreprise. Et en même temps, en raison de la mondialisation, les entreprises publiques chinoises veulent connaître et intégrer (au moins en partie) les normes internationales, les formes de la gestion des entreprises multinationales. Par ailleurs, dans mes entretiens, les chefs de KD et KDS m'ont souvent mentionné les responsabilités sociales des entreprises publiques en Chine qui selon eux sont différentes de celles des entreprises privées chinoises. Par exemple, KDS voulait garder les travailleurs qui ont de faibles capacités de travail, considérant qu'il n'est pas possible de les exclure et de les laisser se débrouiller par eux-mêmes.

## **Chapitre 6**

### **Le cas d'Alcatel-Lucent**

Ce chapitre présente en détail l'entreprise, Alcatel-Lucent<sup>1</sup>, et surtout sa filiale à Shanghai nommée dans le texte ALS (Alcatel Lucent Shanghai). En Chine, elle s'appelle maintenant Shanghai Bell, mais en France, on continue à l'appeler Alcatel Shanghai<sup>2</sup>. C'est une joint-venture et une entreprise publique chinoise, ce qui soulève de nombreuses questions parce que tout en étant une entreprise publique, une partie de son capital est privée et est d'origine étrangère. ALS dispose d'une autonomie dans le groupe, surtout pour les règlements, la technologie, etc. En même temps, elle dispose d'une autonomie en Chine qui se combine cependant avec une intervention significative de l'État. Ces dernières années, il y a eu beaucoup de transformations chez AL et ALS qui ont apporté beaucoup de changements. On va présenter AL tout d'abord, et mettre l'accent sur les conditions d'ALS.

#### **6.1. Présentation de l'entreprise (Groupe)**

Alcatel - Lucent, est une entreprise multinationale de l'équipement et des services logiciels de télécommunications. Le siège du groupe est installé à Paris. A parti du 1<sup>er</sup> décembre 2006, après la fusion Lucent Technologies et Alcatel, l'entreprise prend un nouveau nom.

##### **6.1.1. Profil d'AL**

C'est une société anonyme de droit français, fondée en 1898. Le 31 mai 1898, la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) est créée par l'ingénieur français Pierre Azaria avec l'ambition de concurrencer des sociétés telles qu'AEG, Siemens ou General Electric, etc. Implantée en Alsace, la CGE est un conglomérat industriel

---

<sup>1</sup> Dans la suite, on l'appelle « AL » en abréviation.

<sup>2</sup> Dans la suite, on l'appelle « ALS » en abréviation.

français opérant dans des secteurs tels que l'électricité, le transport, l'électronique et les télécommunications. La CGE deviendra par la suite un leader des communications numériques et fera également parler d'elle avec la fabrication du TGV en France.

En 1925, les laboratoires Bell Téléphone sont créés par le regroupement des laboratoires Western Electric Research, fondés en 1907, et une partie des départements techniques d'AT&T. Les Bell Labs ont par la suite été à l'origine de certaines des plus grandes découvertes scientifiques et technologiques du XX<sup>ème</sup> siècle, telles que le transistor, le laser, les batteries à énergie solaire, le processeur de signaux numériques et le concept cellulaire des services de téléphonie mobile. A ce jour, les chercheurs des Bell Labs ont été récompensés par 7 Prix Nobel. 1925 est également l'année où Western Electric vend sa filiale Internationale Western Electric Company à ITT. A partir de 1966, après l'absorption par la CGE de la Société Alsacienne de Constructions Atomiques, de Télécommunications et d'Electronique, la CGE change formellement son nom pour Alcatel. A partir de cette époque, Alcatel développe rapidement et évolue de plus en plus comme une entreprise multinationale en restructuration. Elle a eu successivement l'acquisition de plusieurs entreprises pour élargir ses gammes de produits et de technologies. Par exemple, au milieu des années 1980, les activités de télécommunications internationales d'ITT Corporation sont vendues à Alcatel qui conforte ainsi sa place de leader des communications numériques. Cette entreprise devient alors Alcatel Alsthom. Dès 1983, mesurant l'énorme potentiel du marché de l'Asie-Pacifique, Alcatel Alsthom est la première entreprise étrangère à s'implanter en Chine. Le 1<sup>er</sup> janvier 1984, AT&T accepte de céder ses compagnies Bell locales. Dans le cadre de cette cession, une nouvelle entité baptisée AT&T Technologies (qui deviendra par la suite Lucent Technologies) reprend les activités de Western Electric<sup>1</sup>.

Pendant les années 1990, l'heure est au recentrage sur les activités de télécommunications. AT&T fonde Lucent Technologies en avril 1996 dans le cadre d'une offre publique de vente. L'opération s'achève en septembre 1996 lorsqu'AT&T distribue ses titres Lucent aux actionnaires AT&T. En 1998, l'activité d'Alcatel

---

<sup>1</sup> cf : « Chronologie d'Alcatel-Lucent »

[http://www3.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4w39fEESYGYRq6m-pEoYgbxjggRX4\\_83FT9IH1v\\_QD9gtzQiHJHR0UAHSvGjw!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfSUJI](http://www3.alcatel-lucent.com/wps/portal/!ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4w39fEESYGYRq6m-pEoYgbxjggRX4_83FT9IH1v_QD9gtzQiHJHR0UAHSvGjw!!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfSUJI)

Alsthom est concentrée sur le marché des télécommunications et l'entreprise se sépare des activités Alsthom. Le Groupe est rebaptisé Alcatel. A la fin des années 1990 et au début des années 2000, Alcatel réalise d'importantes acquisitions en Amérique du Nord où il achète DSC en 1998, Newbridge et Genesys en 2000, Astral Point Communications en 2002 et Spatial Communications en 2005.

**Tableau 6.1. Chronologie d'AL sur son nom**

1898	Le 31 mai 1898, la Compagnie Générale d'Electricité (CGE) est créée par l'ingénieur français Pierre Azaria avec l'ambition de concurrencer des sociétés telles qu'AEG, Siemens ou General Electric, etc.	
1966	Après l'absorption par la CGE de la Société Alsacienne de Constructions Atomiques, de Télécommunications et d'Electronique, la CGE change formellement son nom pour Alcatel.	
1991	L'entreprise change son nom pour Alcatel Alsthom.	
1998	Alcatel Alsthom est renommé Alcatel.	
2002	Alcatel acquiert le contrôle d'Alcatel Shanghai Bell.	
2006	Le 30 Novembre 2006, Alcatel et Lucent Technologies fusionnent.	

Maintenant, elle s'appelle Alcatel-Lucent, après la fusion entre les deux sociétés française et américaine qui est effective depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2006. L'annonce du rachat de Lucent par Alcatel avait été publiée le 2 avril 2006, cinq ans après une première tentative avortée. La répartition actionnariale étant de 60 % pour Alcatel, et de 40 % pour Lucent. Cette fois, c'est une intégration entre les deux entreprises, et c'est aussi un mélange de deux cultures. Elle est à la pointe de l'innovation technologique en matière de produits et de services télécoms.

Le nouveau logo (cf. la figure 6.1.) de cette entreprise est un symbole de l'infini ( $\infty$ ), c'est-à-dire que dans l'avenir, l'entreprise aura des possibilités infinies. Dans ce logo, il y a deux lettres cachées, c'est A et L qui représentent les deux entreprises Alcatel et Lucent. Le couleur pourpre montre l'innovation positive et l'élégance de cette nouvelle entreprise.



**Figure 6.1. Logo d'AL**

Aujourd'hui, AL est présent à travers de plus de 130 pays à l'échelle du globe. Partenaire local et acteur international, ce groupe propose un immense savoir-faire en matière de services. Le Groupe est le berceau des Bell Labs, l'un des centres de recherche les plus réputés au monde, à l'origine de découvertes qui ont façonné le secteur des réseaux de communication. Les innovations réalisées par Alcatel-Lucent sont régulièrement saluées par les grandes organisations internationales pour leur influence positive sur la société<sup>1</sup>. Avec ses innovations, AL rend les communications plus durables, plus abordables et plus accessibles, pour suivant une seule mission : révéler tout le potentiel d'un monde connecté.

En 2007, le groupe est secoué par des conflits sociaux majeurs suite à l'annonce d'importantes suppressions d'emplois. Parce qu'après la fusion, les emplois, surtout des services et des ventes, apparaissent superflus. Les chefs d'ALS ont décidé de

---

<sup>1</sup> « Documents de référence 2012 » d'Alcatel – Lucent, p. 23.



licencier massivement dans tout le groupe. La société perd 12 500 emplois sur 79 000. En octobre 2009, elle se sépare de 1 000 salariés sur les 10 500 salariés français. En octobre 2012, elle annonce la suppression de 1 430 emplois en France. En janvier 2013, AL gage ses 29 000 brevets pour obtenir 2 milliards de prêts auprès des banques Goldman Sachs et Crédit suisse, ce qui fait craindre au gouvernement français qu'AL ne perde la propriété de ces brevets estimés à 5 milliards d'euros<sup>1</sup>.

En 2012 et pour la deuxième année consécutive, AL a figuré au classement des 100 entreprises les plus innovantes au monde publié par Thomson Reuters ; une reconnaissance venue souligner ses efforts permanents pour enrichir l'un des plus vastes portefeuilles de brevets du marché. AL a également vu son action en matière de développement durable reconnue, notamment en étant désigné « Technology Supersector Leader » en 2012 par l'indice Dow Jones du développement durable<sup>2</sup>. AL a réalisé un chiffre d'affaires de 14,4 milliards d'euros en 2012<sup>3</sup>.

### ***6.1.2. La situation actuelle***

Aujourd'hui, AL, dans le domaine de télécommunication, est spécialisée dans les réseaux intelligents optimisés pour les applications, les infrastructures IP et les outils de communication sécurisés qui améliorent la collaboration et les méthodes de travail en entreprise.

Au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, les réseaux entrent dans une phase de transformation radicale. Jusque-là, les services étaient définis par les ingénieurs pour les utilisateurs. Désormais, ce sont les utilisateurs et les développeurs qui inventent les nouveaux services. Ils explorent les limites de l'imagination et du possible. Leurs idées poussent les réseaux au maximum de leurs capacités. Dans le cadre d'une stratégie de long terme visant à enclencher la transformation de son marché et à rester à l'avant-garde d'un secteur des communications en constante évolution, Alcatel-Lucent participe à plusieurs joint-ventures et réalise des acquisitions stratégiques dans des domaines technologiques majeurs.

---

<sup>1</sup> <http://fr.wikipedia.org/wiki/Alcatel-Lucent>

<sup>2</sup> <http://www3.alcatel-lucent.com/aboutus/companyoverview.html>

<sup>3</sup> « Documents de référence 2012 » d'Alcatel – Lucent, p. 1.

A la fin de 2006, l'entreprise a acquis l'activité accès radio UMTS de Nortel pour asseoir son leadership dans ce domaine. Tout au long de l'année 2007, l'entreprise a continué de concentrer ses efforts sur les technologies filaires, les logiciels et les services en se portant acquéreur de Tropic Networks, Inc., fournisseur canadien de réseaux WDM métropolitains, de Net Devices, développeur de passerelles de services pour entreprises, de Tamblin, éditeur de logiciels IPTV, et de Thompson Advisory Group, Inc. (TAG), consultant en télécommunications. Alcatel-Lucent a par ailleurs acheté Motive, Inc., leader des logiciels de gestion de services de données mobiles et haut débit, en 2008. Conformément à sa stratégie d'Application Enablement et à l'architecture High Leverage Network™ qui l'accompagne, AL s'est portée acquéreur de Velocix, un important fournisseur de réseaux de diffusion de contenus (CDN), en 2009, puis de Programmable Web, un annuaire d'API Web 2.0 de premier plan, et d'Open Plug, fournisseur d'outils de développement logiciel mobile multiplateformes, en 2010<sup>1</sup>.

#### - Organigramme

L'organigramme ci-dessous (cf. la figure 6.2.) reflète les principales sociétés consolidées du groupe d'AL au 31 décembre 2012, telles que figurant en note 38 des comptes consolidés. Les pourcentages de détention du capital social sont de 100 % sauf indication différente<sup>2</sup>. AL occupe en qualité de propriétaire ou de locataire un nombre important d'immeubles, de sites de production, de laboratoires et de locaux tertiaires dans le monde. Deux types de sites se distinguent : les sites de production et d'assemblage dédiés aux différents métiers ; les sites concentrant les activités de recherche et d'innovation et les fonctions support, qui ont une couverture régionale tous métiers confondus. Maintenant une part significative des activités de production, d'assemblage et de recherche est réalisée en Europe, aux États-Unis et en Chine, toutes activités confondues<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> cf. les informations sur l'internet sur l'historique d'Alcatel-Lucent,  
[http://www3.alcatel-lucent.com/wps/portal/%21ut/p/kcxml/04\\_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y\\_QjzKLd4x38zYBSYGYRq6m-pEoYgbxjggRX4\\_83FT9IH1v\\_QD9gtzQiHJHR0UAAKoHwQ%21%21/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNUxJ](http://www3.alcatel-lucent.com/wps/portal/%21ut/p/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLd4x38zYBSYGYRq6m-pEoYgbxjggRX4_83FT9IH1v_QD9gtzQiHJHR0UAAKoHwQ%21%21/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0FfNUxJ)

<sup>2</sup> « Documents de référence 2012 » d'Alcatel – Lucent, p. 30.

<sup>3</sup> « Documents de référence 2012 » d'Alcatel – Lucent, pp. 31-32.

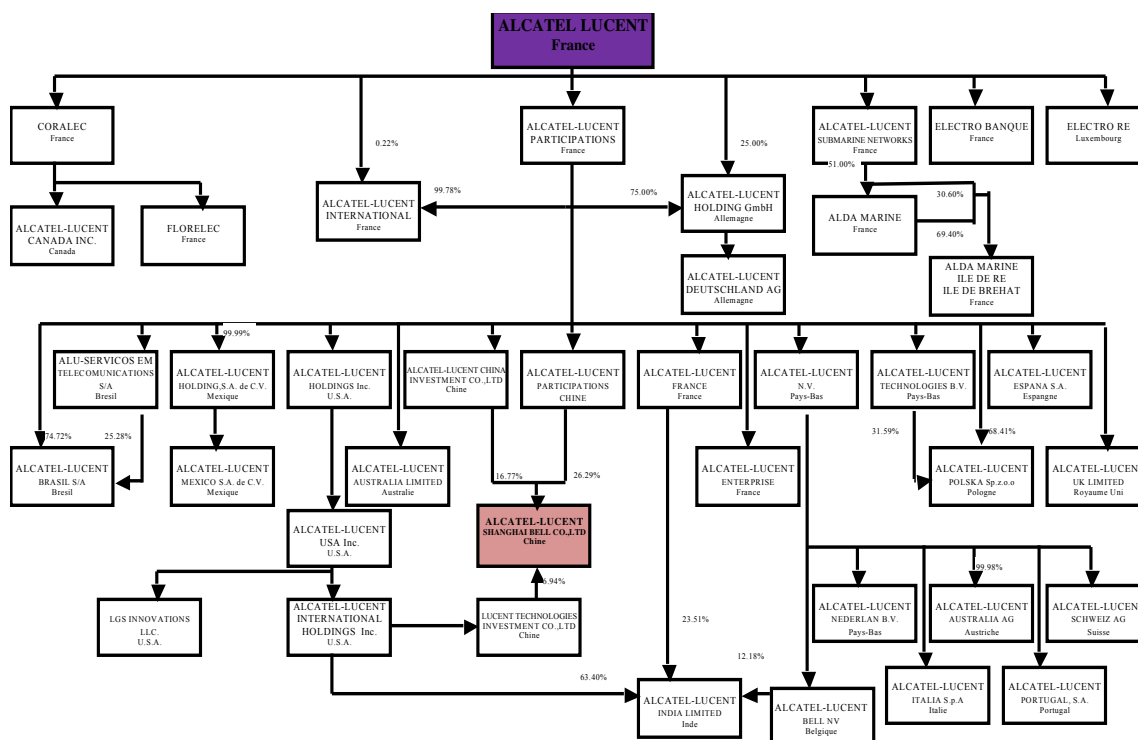


Figure 6.2. Organigramme d'AL

## - Effectifs

A la fin de 2012, AL comptait au total 72 344 salariés dans le monde<sup>1</sup>. En même temps, le nombre moyen de sous-traitants<sup>2</sup> et de salariés temporaires<sup>3</sup> s'est élevé en 2012 à 7 016 pour ces deux catégories. Les tableaux ci-dessous indiquent la répartition des effectifs du personnel d'AL par activité, par zone géographique, par âge et par sexe dans les trois dernières années.

### a) Répartition des effectifs par activités

A cause des restructurations, du ralentissement de l'industrie de télécommunication et de la récession de l'économie mondiale, des licenciements ont eu

<sup>1</sup> Ces chiffres incluent tous les salariés ayant travaillé pour des sociétés consolidées par intégration globale et pour des sociétés détenues à plus de 50 %.

<sup>2</sup> Les salariés de tierces parties exécutant des travaux de sous-traitance pour les sociétés du Groupe sur une base « matériaux et main-d'œuvre », lorsque le coût pour AL de ces tierces parties est presque exclusivement fonction du temps passé par leurs salariés à réaliser ces prestations.

<sup>3</sup> En général, des salariés de tierces parties détachés pour réaliser des travaux dans nos locaux du fait, par exemple, d'une diminution ponctuelle de nos effectifs ou d'une disponibilité insuffisante de salariés qualifiés dans un domaine d'expertise spécifique.

lieu dans les différentes sociétés d'AL. Le tableau 6.2. montre clairement la diminution est très rapide entre 2010 et 2012, de 78 139 à 72 344, près de 6 000 employés de perdu. Ces diminutions sont surtout dans les deux parties, Réseaux et Logiciels et Services & Solutions, qui sont très importants dans l'entreprise. Et la diminution du personnel dans ces deux segments est dans le même rythme.

**Tableau 6.2. Répartition du personnel par activités (AL)**

	2010	2011	2012
<b>Réseaux</b>	34 753	33 359	32 159
<b>Logiciels, Services &amp; Solutions</b>	38 236	36 095	35 269
<b>Entreprise</b>	3 964	3 833	3 855
<b>Divers</b>	1 186	1 079	1 061
<b>Total du Groupe</b>	78 139	74 366	72 344

※ Sources : Documents de référence d'AL

#### b) Répartition des effectifs par zone géographique

Les chiffres ci-dessous (cf. le tableau 6.3.), montrent que chez AL, la zone d'Asie-Pacifique est la plus importante. Et dans la zone d'Asie-Pacifique, le cœur est en Chine, à Shanghai, qui est maintenant la plus grande zone de production du groupe. Le personnel d'Amérique de Nord est issu de Lucent. Et dans les trois dernières années, la diminution des effectifs dans les différentes zones a été réalisée dans les mêmes proportions.

**Tableau 6.3. Répartition du personnel par zone géographique (AL)**

	2010	2011	2012
<b>France</b>	9 732	9 541	9 483
<b>Autres pays d'Europe de l'Ouest</b>	12 160	11 697	11 022
<b>Reste de l'Europe</b>	6 243	5 757	5 292
<b>Asie-Pacifique</b>	24 389	22 697	22 339
<b>Amérique du Nord</b>	17 908	16 914	16 507
<b>Reste du monde</b>	7 707	7 760	7 701
<b>Total du Groupe</b>	78 139	74 366	72 344

※ Sources : Documents de référence d'AL

#### c) Répartition des effectifs par âge

Chez AL, on peut indiquer que le personnel entre 30 et 50 ans est la principale force, quelle que soit la zone géographique. Et dans les trois dernières années, la structure du personnel par âge n'a connu presque aucun changement. Mais en comparaison avec les autres zones, la zone d'Asie-Pacifique est un peu différente. Selon les chiffres ci-dessous (cf. le tableau 6.4.), dans la zone d'Asie-Pacifique, en 2012, le personnel d'âge de 30 à 50 ans est très majoritaire (74 %), et la proportion de personne de moins de 30 ans est aussi très importante. En revanche, le personnel âgé de plus de 50 ans est rare : seulement 3 % dans les trois dernières années. Le personnel dans la zone d'Asie-Pacifique est donc le plus jeune et actifs dans tout le groupe.

#### d) Répartition des effectifs par sexe

Selon les chiffres ci-dessous (cf. le tableau 6.5.), on peut trouver que le ratio H / F est très stable, pour toutes ces années : il est environ 4.

**Tableau 6.4. Répartition du personnel par âge et zone géographique (AL)**

	Zone	Moins de 30 ans	De 30 à 50 ans	Plus de 50 ans
<b>2010</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	14 %	67 %	19 %
	<b>Amériques</b>	8 %	63%	29 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	33%	64 %	3 %
	<b>Total du Groupe</b>	18 %	65 %	17 %
<b>2011</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	12 %	67 %	21 %
	<b>Amériques</b>	7 %	60%	33 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	28%	69 %	3 %
	<b>Total du Groupe</b>	15,5 %	66 %	18,5 %
<b>2012</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	8 %	69%	23 %
	<b>Amériques</b>	6 %	58%	36 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	23%	74 %	3 %
	<b>Total du Groupe</b>	12 %	67 %	21 %

※ Sources : Documents de référence d'AL

**Tableau 6.5. Répartition du personnel par sexe et zone géographique (AL)**

	<b>Zone</b>	<b>Femmes</b>	<b>Hommes</b>
<b>2010</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	21 %	79 %
	<b>Amériques</b>	23 %	77 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	21 %	79 %
	<b>Total du Groupe</b>	22 %	78 %
<b>2011</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	21 %	79 %
	<b>Amériques</b>	22 %	78 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	21 %	79 %
	<b>Total du Groupe</b>	21 %	79 %
<b>2012</b>	<b>Europe, Moyen-Orient et Afrique</b>	19 %	81 %
	<b>Amériques</b>	21 %	79 %
	<b>Asie-Pacifique</b>	22 %	78 %
	<b>Total du Groupe</b>	21 %	69 %

\* Sources : Documents de référence d'AL

#### - ALS

AL, qui était et reste le plus grand fournisseur d'infrastructure de télécommunications dans le monde, a été le premier à s'implanter en Chine. Au début des années 1980, AL a reconnu l'importance du marché chinois ce qui était très rare à cette époque-là. ALS est la première entreprise avec un capital étranger dans le domaine des télécommunications en Chine. Elle vient de la fusion entre l'ancien Shanghai Bell et l'activité principale d'Alcatel en Chine.

En 2002, AL prend le contrôle de sa filiale chinoise, dont une partie appartient au gouvernement chinois. ALS permet à AL d'occuper une place prépondérante sur un marché chinois en très forte croissance. Maintenant, la surface du site à Shanghai Pudong d'ALS est de 142 000 m<sup>2</sup> dont 24 000 m<sup>2</sup> pour la fabrication de produits pour les activités d'accès fixe et mobile, le reste étant principalement occupé par des

bureaux, et des activités laboratoires. Bien que contrôlé en partie par des capitaux privés et étrangers, ALS est une entreprise publique en Chine.

## **6.2. Profil d'ALS**

ALS, une entreprise en JV (*joint venture* en anglais, co-entreprise en français), est la première société anonyme qui est investie par les étrangers dans l'industrie des télécommunications en Chine. Elle résulte d'une fusion entre Bell et l'activité principale d'Alcatel en Chine le 28 mai 2002, après la restructuration de l'ex-Bell. Actuellement, ALS est à la fois une entreprise publique et privée, elle a une structure spécifique. Elle dispose d'une relative autonomie par rapport au groupe et par rapport à l'État chinois.

### **6.2.1. Histoire**

Au début des années 1980, le gouvernement chinois a décidé de construire deux schémas de développement : un dans le ferroviaire, un autre dans la communication. Parce que « pour le développement d'un pays, les plus importants sont les éléments télécommunications et le trafic. » (entretien D) A cette époque, la Chine avait besoin de toute urgence des technologies des télécommunications pour le développement du pays. Le système de S1240 qui existe pour les téléphones fixes était très avancé dans le monde. En même temps, le téléphone fixe de la Chine était encore manuel, c'est-à-dire que si vous vouliez appeler quelqu'un, il fallait appeler un intermédiaire et lui demander d'appeler la personne avec qui vous vouliez parler. Cette technologie était très en retard et inefficace. Sa qualité en matière de communication était aussi très pauvre. Le gouvernement chinois voulait introduire la technologie très avancée existant dans le monde. Le personnel concerné avait visité beaucoup d'entreprises dans différents pays. Ce système de S1240 (qui venait de Labo Bell aux USA) venait d'être acheté par Bell de Shanghai à cette époque<sup>1</sup>. C'était aussi très nouveau et ce n'était pas très implanté dans le monde. A ce moment-là, la Chine était sous-développée et aussi à

---

<sup>1</sup> Le système de S1240 est seulement utilisé pour cette entreprise et il n'est pas possible de partager avec les autres entreprises. C'est différent avec la technologie de KD qui vient des États-Unis.



cause de la politique, beaucoup d'entreprises étrangères ne voulaient pas coopérer avec la Chine, et elles n'étaient pas optimistes concernant le développement du marché chinois. A la fin, le gouvernement belge a bien voulu participer à un programme avec le Ministère des Postes et Télécommunications chinois qui est créé en 1954 et change son nom pour le Ministère de l'industrie informatique en 1998. Conformément à ce programme, les deux pays ont créé ensemble une entreprise qui s'appelle Bell de Shanghai. En 1984, Bell est déjà très célèbre dans le monde dans le domaine des télécommunications. La partie de la Chine voulait acquérir la renommée de Bell. De plus, Bell de Shanghai est seulement l'abréviation du nom de cette entreprise. Le vrai nom de cette entreprise à cette époque est « Shanghai Bell Téléphone Equipment Manufacturing Co., Ltd »<sup>1</sup>. A cette époque, les actions de coopération se développent dans différentes industries en Chine. Ainsi dans l'industrie automobile, alors que les États-Unis et la France n'étaient pas disposés à coopérer avec la Chine, les allemands pensaient que c'était une chance d'entrer dans l'énorme marché chinois.

A cette époque, AT&T Corporation (American Telephone & Telegraph Company, Téléphones et télégraphes américains) est très forte dans tout le monde. « Le monopole téléphonique d'AT&T sur les télécommunications locales subsiste jusqu'en 1984. Le Ministère de la Justice aux États-Unis intente un procès anti-monopole contre AT&T le 8 janvier 1982, AT&T doit accepter de partager le marché local avec d'autres opérateurs, en échange d'un accès au marché des réseaux informatiques. AT&T est scindée en sept opérateurs indépendants, les Régional Bell Operating Companies également connues sous le nom de "Baby Bell". »<sup>2</sup> Le Bell belge était une filiale d'AT&T, mais comme à cette époque, AT&T ne marchait pas bien, elle l'a vendu à Alcatel. On ne pensait pas, alors, que les deux entreprises – Alcatel et Bell de Shanghai allaient se rencontrer. « C'est la force du capital. L'objectif de la fusion des capitaux est d'obtenir un bénéfice maximal. Sinon, les deux entreprises sont dans une concurrence malsaine. » (entretien D)

Bell de Shanghai a été créée le 1<sup>er</sup> janvier 1984. Elle a été la première joint-venture dans l'industrie des communications en Chine. PTIC (Posts and

---

<sup>1</sup> En chinois, c'est «上海贝尔电话设备制造有限公司 ».

<sup>2</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/American\\_Telephone\\_%26\\_Telegraph](http://fr.wikipedia.org/wiki/American_Telephone_%26_Telegraph)

Telecommunications International Company) qui est une grande *yangqi*<sup>1</sup> dans l'industrie des communications en Chine sous le contrôle de SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) détenait 60 % des actions de Bell de Shanghai à cette époque. Bell Belgique possédait 32 % et le Fonds de développement de la Belgique 8 %. Mais un peu plus tard, Alcatel a fait l'acquisition de Bell-Belgique, et les 32 % des actions furent bien sûr transférées à Alcatel. Donc Alcatel était devenue officiellement actionnaire de Bell de Shanghai.

Au début, les affaires allaient mal. Sans doute parce que le marché ne pouvait pas absorber cette nouvelle technologie, le système S1240. A la fin de 1986, l'entreprise était presque en faillite. L'opération sur le capital était très difficile. A cette époque, le maire de Shanghai était JIANG Zemin qui est devenu le président de la Chine en 1993. Il était très favorable à ce projet. Ensuite, le gouvernement a donné 30 millions de dollars à cette entreprise pour continuer ce projet. Dans la cérémonie pour les quinze ans de l'entreprise en 1999, JIANG Zemin qui était le président de la Chine, a téléphoné à cette entreprise pour lui rendre hommage. L'entreprise a commencé à gagner de l'argent après 1989. Pendant la manifestation des étudiants de 1989 en Chine, de nombreux systèmes téléphoniques étaient paralysés et instables. Seul le système de S1240 marchait bien.

« Je connais bien ce domaine, et que la conception des systèmes étrangers est parfaite. Dans les circonstances normales, on peut trouver que le système étranger et le système créé par les chinois sont identiques. Mais dans les moments de « crise », on voit que les systèmes étrangers sont meilleurs. Il y a un grand fossé entre la production étrangère et la nôtre. » ----  
Entretien A

A partir de cette époque, les affaires sont allées de mieux en mieux. Notamment en 1992 et 1993, lorsque le système de S1240 couvrait un tiers des utilisateurs nationaux. C'est incroyable ! A ce moment-là, le prix de vente était très haut, plus de 3000 RMB pour un téléphone fixe. C'est une grande fortune ! A la fin de 1995, toute l'entreprise a déménagé à Jinqiao dans la zone de Pudong<sup>2</sup>. Et ALS comptait deux zones à Jinqiao. La zone administrative à Jinqiao est exactement la réplique de celle du

---

<sup>1</sup> « *yangqi* » est une grande entreprise publique de la Chine qui est sous la surveillance et le contrôle de SASAC. Au début de l'établissement de SASAC en 2003, il y a 196 entreprises. Au 17 avril 2012, elles sont 117 entreprises. (cf. le chapitre 3 et l'Annexe V - Glossaire.)

<sup>2</sup> C'est une banlieue de Shanghai.

siège d'AL en France. Tous les travaux ont commencé en 1993 et les personnes chargées de ces travaux étaient envoyées par le siège pour la conception et la construction. La zone de production de l'usine à Jinqiao d'ALS a copié l'usine d'AL à Eu qui est une ville située en Normandie où on produit la station de base.

Toutefois, les relations de marché en Chine d'AL sont relativement faibles, et c'est difficile de percer dans le court terme. En même temps, cette entreprise (Bell de Shanghai) souhaitait obtenir des ressources de produits technologiques, des capacités de R&D et aussi le réseau de vente international d'AL. AL jetait son dévolu sur la forte capacité de production, les équipes de vente et aussi les bonnes relations avec le gouvernement chinois est intéressé de cette entreprise. Les deux se sont entendues au premier contact et décident de renforcer les liens anciens.

En 2000, le chef de l'Administration des communications de Shanghai, XI Guohua est envoyé dans cette entreprise comme président et actuellement il est le président de China Mobile. A cette époque, le président du Ministère des Postes et Télécommunications chinois est WU Jichuan. Les deux ont participé à la négociation avec Alcatel en France. Enfin, ils ont signé un accord de mémorandum d'entente (Memorandum of Understanding – MoU en anglais).

La nouvelle entreprise (ALS) est créée le 28 mai 2002. AL a aussi racheté des actions du gouvernement belge (8 %), et ensuite acheté 10 % des actions du PTIC plus une action. De cette manière, AL devient le principal actionnaire de la nouvelle entreprise avec 50 % des actions plus une supplémentaire. Le côté chinois détient l'autre moitié des actions (il y en a au total 100 % plus une action). La réforme des actions ne concerne pas les domaines du satellite et du câble sous-marin d'AL. Dans la nouvelle entreprise, le PDG est chinois et le président est français. Il est à noter qu'AL est le plus grand actionnaire de cette nouvelle entreprise (50 % + 1), mais elle appartient aussi à la SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) de la Chine, et elle doit accepter la double direction d'AL et de la SASAC. Avant cela, il n'y avait pas d'entreprises de télécommunication chinoises dont les étrangers étaient propriétaires. Un principe d'AL est qu'elle ouvre ses ressources en technologie seulement aux établissements qu'elle contrôle à 100 %. Mais dans cette entreprise, grâce à cette action supplémentaire, AL est d'accord pour ouvrir ses ressources de technologie (sauf les technologies du satellite et de câble

sous-marin) à cette nouvelle entreprise. En même temps, tous les brevets qui sont reçus ici doivent appartenir à cette nouvelle entreprise et être déposés en Chine. Dans ce cas le gouvernement chinois a utilisé le marché et la réforme des actions pour changer la technologie.

« Il y a dix ans qu'a eu lieu la fusion. On peut dire que cette décision était très lucide ! Pourquoi on donne une action ? C'est pour faire les comptes annuels ensemble. AL est coté en France et aussi aux États-Unis. Les flux de trésorerie d'ALS sont très bons. Et c'est un grand soutien pour AL. En outre, le potentiel du marché de la Chine est très grand. Les trois opérateurs de télécommunications chinois sont les plus grands dans le monde. Pour la partie chinoise, on peut utiliser gratuitement les technologies d'Alcatel dans beaucoup de domaines. De plus, dans l'accord, on dit que les inventions qui sont créées dans ALS doivent « atterrir » en Chine. C'est-à-dire que les inventions doivent être enregistrées en Chine. Dans les autres coentreprises, elles sont enregistrées au siège. La coopération comme ça ne résiste pas au marché. C'est impossible d'avoir notre propre force et technologie. Si un jour, le siège ne veut pas jouer avec toi, tu n'as pas de valeur. Dans le mémorandum d'entente d'Alcatel, ce problème est réglé. C'était prémonitoire ! » ---- Entretien D

Dans le texte standard de la convention des entreprises à capitaux mixtes du ministère du commerce de la Chine, il faut inclure un chapitre portant sur le transfert de technologie (TOT, Transfer Of Technology). Sans ce chapitre, la convention ne serait pas approuvée par le Ministère du Commerce chinois. Mais dans le cas de Bell de Shanghai et Alcatel, GTA (General Technology Application) remplace TOT. Le passé, le présent et le futur des technologies d'Alcatel, tous sont ouverts à cette nouvelle entreprise. Tous les produits et les technologies sont partagés dans le groupe. Le ministère du commerce a dit qu'il n'avait pas vu ce modèle avant, mais que c'était un bon modèle.

« C'est une étape importante pour poursuivre la réforme et l'ouverture de la Chine. Après la réforme de 1978, c'est la première phase de l'ouverture du marché pour changer la technologie. De sorte que le premier lot des grandes coentreprises s'est agrandi, par exemple, Xi'an-Janssen, Johnson & Johnson, GSK, etc. Mais ensuite dans un autre stade, elles ont rencontré un goulot d'étranglement. Le problème principal est le suivant : au début, nous, la partie chinoise et la partie étrangère, avions les mêmes intérêts et demande. La partie chinoise a beaucoup de lacunes dans la technologie et la gestion. Mais avec le développement d'un marché élargi, notre gestion et la technologie se sont développées. Si l'on continue de changer des technologies pour l'accès au marché, ce n'est pas possible pour le développement de la Chine. Donc, maintenant il y a trois modèles de coentreprises : le premier, son produit est trop

unique. Et la fin du cycle de la vie du produit entraîne la fin de l'entreprise ; Le deuxième, la partie étrangère « mange » toute la partie chinoise, qui devient un établissement de sorte que le siège peut mettre ses propres droits de propriété intellectuelle en Chine ; le troisième modèle de coentreprise est constitué d'ALS. Une action en or ! » ---- Entretien D

Le nom chinois n'est pas d'Alcatel-Lucent, qui figure seulement dans le logo de cette société. Le nom en chinois est Shanghai Bell Co., Ltd (上海贝尔股份有限公司). Mais son nom en anglais est Alcatel-Lucent. Dans le logo de cette entreprise, on peut trouver les deux noms. Le logo de cette société se compose de deux parties : la partie supérieure est le mot « Bell de Shanghai » en calligraphie qui est une allégorie signifiant que cette société est enracinée en Chine ; et la deuxième partie est le logo du groupe Alcatel-Lucent qui est une entreprise internationale. Ce nouveau logo d'entreprise symbolise que Bell de Shanghai combine les ressources internationales d'Alcatel-Lucent et les ressources locales.



Figure 6.3. Logo d'ALS

En 2002, après la fusion, cette entreprise s'appelait « Shanghai Bell Alcatel-Lucent Co., Ltd »<sup>1</sup>. Mais le 8 janvier 2009, son nom chinois a changé pour la société anonyme de Bell de Shanghai. Pourquoi en 2009, l'entreprise change-t-elle son nom ? Il y a deux raisons. D'une part, avant le nom de l'entreprise comprend les mots de Bell, Alcatel et Lucent. C'est très long et ce n'est pas pratique pour l'usage quotidien. Par exemple, quand on écrit le nom de l'entreprise dans les reçus ou les autres formulaires, le nom chinois est trop long avec 16 mots. Le nouveau nom comporte 4 mots en chinois. Certainement, c'est une petite partie de la raison. Officiellement, Shanghai Bell est entrée en Chine en 1984. C'est très célèbre en Chine dans ce domaine. Si l'on dit Bell et Alcatel c'est pareil, c'est confus, surtout pour les clients. Mais en Europe ou Afrique, Alcatel est plus célèbre, et en Amérique c'est Lucent qui est plus célèbre. C'est pourquoi maintenant le nom chinois et le nom

---

<sup>1</sup> En chinois, c'est « 上海贝尔阿尔卡特朗讯股份有限公司 », il y a 16 mots de chinois.

anglais d'ALS diffèrent. En chinois, c'est Bell de Shanghai (上海贝尔), en anglais on dit Alcatel – Lucent et en français on dit Alcatel à Shanghai.

Dans la liste « la contribution en Chine de Top 500 du Monde » annoncé par la « Southern Weekend », ALS figure en huitième position et en première dans l'industrie de télécommunications. Et la fusion de Bell de Shanghai et AL est entrée dans la base de données des cas de « Harvard Business Review ».



**Figure 6.4. Photos d'ALS**

### ***6.2.2. Activité précise***

Le groupe d'AL a une histoire de plus d'un siècle, et elle était autrefois un énorme dragon, dans les secteurs de l'électricité, des transports, de la construction navale, de la fabrication des boissons fermentées, etc. Mais dans le contexte de la mondialisation économique des années 1990, cette longue lignée de produits empêche l'entreprise d'atteindre les résultats souhaités. Donc, en 1996, Alcatel décide de retourner vers le chemin de la spécialisation dans le domaine de la communication, comme sur le satellite, le câble de fibre optique sous-marin, et bien sûr tous les réseaux terrestres. Malheureusement, au début du 21<sup>ème</sup> siècle, avec le ralentissement du marché des télécommunications mondial, Alcatel a également été touchée dans ses performances et ses actions baissent. Elle a alors commencé à se concentrer sur le marché en pleine croissance de la Chine. En Janvier 2000, le siège d'Asie-Pacifique d'Alcatel est fondé à Shanghai. C'est la première fois que les entreprises multinationales choisissent la Chine pour installer le siège d'Asie-Pacifique. Cela montre qu'Alcatel est très attentif au marché chinois.

ALS est un leader des technologies mobiles, fixes, IP et optiques, ainsi qu'un précurseur dans le domaine des applications et des services. Elle est aussi partenaire privilégié des fournisseurs de services, des entreprises, des secteurs stratégiques et des administrations du monde entier.

Il y a une division du travail entre les différents établissements et filiales d'AL dans le monde. Actuellement, chez AL, les principales productions sont les stations de base de téléphone mobile du réseau 3G et 4G qui sont en France. Ensuite, les fibres optiques des communications sont en Italie. Les systèmes de téléphone fixe sont en Allemagne, en Belgique et aux États-Unis. Et les systèmes de métro sont au Canada mais maintenant ils ont déjà été vendus à Thales. Dans les pays étrangers, les unités sont souvent des établissements (100 % d'AL), alors qu'en Chine ALS est une filiale. Les principales technologies d'AL sont distribuées dans les pays développés du monde.



« En fait, les meilleures productions d'AL ne sont pas données à la Chine, comme les câbles de communication, les câbles sous-marins et la fibre etc. Ces technologies sont très puissantes chez Alcatel mais elles ne sont pas introduites chez ALS. » ---- Entretien A

Maintenant la partie de « Wireless» (recherche et production) est principalement en Chine en raison de l'importance du marché ici. En même temps, c'est très bien pour former les ouvriers « qualité » et les techniciens. C'est comme construire une chaîne industrielle complète depuis le début des achats de matières premières. En 2012, ALS a ouvert une conférence de l'approvisionnement mondial à Shanghai. Les entreprises qui viennent de différent pays et régions y ont participé. ALS doit considérer quels produits à poursuivre et lesquels à éliminer. Ensuite, ALS va formuler ses demandes selon les normes nationales et internationales, et les fournisseurs en fonctions de ces demandes donnent leurs réponses. Les informations circulent instantanément et les deux parties peuvent choisir mutuellement. A la fin, c'est la fabrication. Maintenant, l'usine d'ALS est la plus grande zone de production d'AL du monde. Ces dernières années, AL a fermé de nombreuses usines, comme celles situées en Australie et à Taiwan. Les usines en Allemagne et au Mexique sont restées. Mais celle de la Chine est la plus grande. En comparaison avec les autres sites du monde, les coûts de la main-d'œuvre sont très bas et les conflits sont extérieures rares.

D'après les ouvriers et techniciens français, la comparaison du coût de la main-d'œuvre français et chinois montre que le coût chinois n'est pas aussi bas qu'on le pense. Par rapport à la Chine, à l'étranger, l'impôt sur le revenu est plus haut et il y a beaucoup d'assurances. Donc la rémunération nette peut être identique, surtout pour les ingénieurs principaux. Mais après leur retraite, la condition est complètement différente, l'écart sera important. En Chine, pour les ingénieurs des entreprises, la retraite est très faible, souvent c'est seulement un tiers de leur salaire. Quand on regarde le coût du travail, on ne peut pas seulement considérer combien le salarié a gagné par mois. Il faut considérer la protection sociale.

« J'ai un collègue qui est parti à AL au Canada. Le salaire mensuel est presque le même maintenant entre les deux. Il me dit souvent que le coût de la vie au Canada est plus élevé que celui de Shanghai. Mais ils savent que leur vie après la retraite est différente. La vie au Canada sera plus confortable. Mais en fait, ces dernières années, en Chine, le coût du travail n'est pas aussi bas qu'avant, surtout dans les grandes villes, comme Pékin et Shanghai.

Dans cette industrie, les autres entreprises ont augmenté le salaire, si elles ne le font pas, elles ne peuvent pas conserver ou attirer les bons employés. » ---- Entretien A

« Le modèle précédent de R&D était la conception et la recherche à l'étranger et la production en Chine. La Chine est comme une grande usine de production du monde. Cependant, maintenant, l'environnement n'est pas bon dans le monde. Il y a aussi la pression à résoudre du chômage à l'étranger. La Chine doit développer sa capacité de R&D. Ces dernières années, en particulier pour les jeunes, s'il n'y a pas d'aide de leurs parents, ce n'est pas possible de s'implanter dans la métropole. Certaines jeunes choisissent de rentrer chez leurs parents, les autres qui restent dans la grande ville doivent changer souvent de travail. C'est rare de trouver des jeunes qui font la R&D en toute tranquillité. C'est un cercle vicieux. » ---- Entretiens avec les jeunes d'ALS

AL est fier de sa technologie (l'accumulation et sa capacité). Il y a beaucoup d'établissements et de filiales dans le monde. En général, les brevets n'appartiennent pas aux filiales et sont détenus par le Groupe. Ainsi, si un jour la filiale veut se séparer de groupe, ou en cas de faillite, la propriété intellectuelle du Groupe ne sera pas perdue. Mais chez ALS, c'est une exception. La partie chinoise n'est pas majoritaire mais elle détient la propriété intellectuelle. En plus des avantages économiques et fiscaux, il y a aussi la possibilité de prendre certaines d'initiatives.

Chez ALS, la partie « métro » marche aussi bien. La partie « métro » d'ALS est très rentable et importante en Chine. Parce que maintenant beaucoup de villes de Chine ont commencé ou vont commencer à établir le système de métro ou le train sur une grande échelle. Ce marché est immense. Par exemple, à Shanghai, les lignes 6, 7, 8, 9, 11, 12 sont toutes utilisatrices du système d'ALS. En 2012, ALS a pris une ligne à Hangzhou, la ligne 3 à Pékin, une autre ligne à Guangzhou, et à Wuhan aussi. Donc la part de marché est très importante. Toutefois la partie du système du contrôle des métros et trains dans le groupe a été vendue par AL à Thales sauf à Shanghai où ce système reste dans ALS. Certains disent que Thales avait déjà acheté la partie de métro d'AL sauf celle en Chine à cause de la technologie d'ALS. Au début de 2013, ALS a décidé d'annuler tous les projets qui sont faits en coopération avec Thales et décidé de commencer une recherche indépendante. Thales de Shanghai est installée à côté d'ALS. Cette décision a des conséquences pour certains salariés, comme le moment les propos de GU (Cadre des ALS sur la technologie de la partie du système de contrôle de métro).

« A cause des transformations d'ALS, au début de février de 2013, J'ai décidé à quitter ALS. Thales de Shanghai l'a aussitôt embauché. Mon travail là-bas est le même que mon travail à ALS sur le système de contrôle de communication du métro. Je travaillais sur ce programme depuis 8 ans à ALS lorsqu'ALS a décidé d'y mettre fin en février 2013. Je ne suis pas prêt à abandonner ce projet, donc j'ai décidé de partir. Le cycle pour commencer une recherche indépendante est longue. Je voudrais faire les choses familières. Si je restais à ALS, je perdais ma compétitivité, et Thales de Shanghai est très content de me recentrer. » ----  
Entretien A

Les bonnes relations avec le gouvernement chinois, avec les opérateurs de la Chine d'ALS sont aussi très importantes pour son développement. En même temps, la relation entre AL/ALS et ses concurrents a aussi un effet sur son activité.

#### - La relation entre ALS et le gouvernement chinois

Beaucoup pensent que les bonnes relations entre Bell de Shanghai et le gouvernement chinois est une raison importante de la fusion entre Bell et Alcatel en 2002. Et les caractéristiques d'ALS sont bien sûr en rapport avec les spécificités de la Chine. Maintenant la Chine est un pays en développement, il y a beaucoup d'innovations et des nouvelles technologies ici. Dans le groupe, la valeur absolue d'ALS n'est pas très élevée, mais la croissance d'ALS est certainement la première du groupe. La valeur absolue se fonde principalement sur le chiffre d'affaires, les brevets etc. Mais le taux de croissance d'ALS est souvent très bon. Selon JIA (entretien D), la croissance signifie plus de possibilités et d'opportunités.

« Il s'agit d'attirer les investissements européens et américains en Chine ! Et c'est comme le marché Boursier chinois. C'est l'espoir pour l'avenir, et ce n'est pas seulement la manifestation des résultats existants. » ---- Entretien D

Cependant selon mes enquêtes, je trouve que cette prédominance d'ALS est en train de diminuer, bien qu'elle soit une *yangqi* sous le contrôle de SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) de la Chine, et une des plus importantes entreprises à Shanghai. Une première raison résulte de la mondialisation. Le marché de télécommunication est de plus en plus mûr et professionnel. Donc il y a beaucoup d'entreprises dans ce domaine qui sont entrées en Chine, ALS a perdu graduellement sa position de monopole en Chine. Une autre

raison est le passage de l'économie planifiée à l'économie de marché en Chine. Le gouvernement chinois pense que l'intervention excessive n'est pas bien pour le développement de marché.

« Du début des années 1990s au début des années 2000s, la relation entre l'entreprise et le gouvernement est la meilleure. Parce que pendant ces années, la rentabilité de cette entreprise était très bonne. A ce moment-là, nous étions très occupés. Il y avait beaucoup de projets et de commandes. Bien sûr, le revenu des salariés était aussi élevé. En même temps, les activités, comme des voyages, organisés souvent par l'entreprise grâce au haut budget du syndicat étaient développées. Ces dernières années, les activités touristiques sont de moins en moins fréquentes. L'entreprise est devenue de moins en moins active. Les salariés ne sont pas occupés comme avant. On a le temps de discuter avec toi. Avant, ce n'était pas possible. C'est bien pour les gens comme moi qui attendent leur retraite. Mais selon moi, pour les jeunes, ce n'est pas bien.... » ----Entretien A

Mais si l'on compare ALS avec les autres entreprises, surtout les entreprises privées en Chine, la différence essentielle tient aux bonnes relations qu'ALS entretient avec l'État.

« ALS a de bonnes relations avec les gouvernements, c'est bien. Mais maintenant c'est l'économie de marché. Et les deux entreprises sont des sociétés cotées en Bourse. Il y a beaucoup de pression des opinions publiques. Et maintenant on ne parle plus guère de politique ou de liens avec les gouvernements. C'est l'époque où on parle surtout d'argent, de qualité des produits et des technologies. Ce n'est peut-être pas une bonne chose qu'une entreprise devienne de plus en plus grosse. Maintenant dans le domaine de l'industrie des télécommunications, le classement essentiel est le suivant : Ericsson, Huawei, Cisco...AL est au sixième rang. Mais dans quelques domaines, par exemple, dans les domaines de la fibre optique et le câble sous-marin, AL est très importante dans le monde. » ---- Entretien J

« Dans le groupe d'AL, l'avantage le plus important d'ALS, est d'être une entreprise publique. Ce n'est pas seulement pour dire qu'il y a une bonne relation entre l'entreprise et les gouvernements, c'est aussi pour dire qu'au moment crucial, l'État peut soutenir cette entreprise. Par exemple, quand ALS a étendu le marché à l'étranger, le gouvernement chinois l'a aidée. » ---- Entretien K

## - La relation entre ALS et les trois opérateurs de la Chine

Les bonnes relations entre ALS et les trois opérateurs chinois est avérée. Aujourd'hui, le système de S1240 n'est pas l'essentiel de la production qui rapporte le plus. Parce que le marché du téléphone fixe est déjà saturé. Maintenant, la dynamique d'ALS vient de son entrée dans le réseau 4G. C'est toute la technologie mobile. En Chine, il y a trois entreprises publiques qui monopolisent le marché de télécommunication. C'est China Mobile, China Unicom et China Telecom. Et il y a des coopérations entre les trois et ALS. China Telecom a récemment organisé le plus grand appel d'offre sur le réseau optique. ALS a gagné 70 % du marché de construction de 10G. Selon la convention, ALS va améliorer la capacité des fibres optiques de China Telecom et augmenter aussi sa couverture. On prévoit qu'en 2015, ce projet va fournir le réseau à large bande à haute vitesse à 2,5 millions de familles urbaines et rurales.

**Tableau 6.6. Les effectifs du personnel des trois opérateurs de la Chine**

Les entreprises	Effectif monde	Effectif en Chine
<b>China Mobile (créée en 2000)</b>	218 253	215 226
<b>China Unicom (créée en 1994)</b>	300 021	299 761
<b>China Telecom (créée en 1995)</b>	Environ 491 400	----

\*A la fin de 2011, et selon les rapports annuels des entreprises

\*En 2007, China Mobile a acheté Paktel (au Pakistan). Maintenant dans cet établissement il y a 3027 employés. Seulement 27 chinois, tous les autres sont pakistanais.

\*China Unicom a cinq établissements à l'étranger, aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Japon, à Singapour et à Hongkong. Les affaires sont sur l'itinérance internationale, d'accès au point de POP, en plus de services de données 3G, les solutions d'information d'entreprise, etc. 260 salariés ne sont pas sur le continent chinois. Les détails sont les suivants :

**Tableau 6.7. Répartition du personnel de China Unicom par zone géographique**

	Total	Les employés envoyés	Les employés locaux
<b>États-Unis</b>	42	7	35
<b>Grande-Bretagne</b>	18	8	10
<b>Japon</b>	5	3	2
<b>Singapour</b>	7	2	5
<b>Hongkong</b>	188	9	179

\*China Telecom a deux établissements à l'étranger. Un (China Telecom Amérique) est ouvert à Washington en novembre 2002 ; un autre (China Telecom Europe) est créé à Londres en Septembre 2006.

Ces dernières années, China Mobile est le plus important client d'ALS. Parce que ces dernières années la technologie de télécommunication mobile s'est développée rapidement. Ensuite, c'est China Telecom, parce qu'elle était cliente d'ALS depuis la création de l'entreprise. La relation avec China Unicom n'est pas importante comme les deux autres. Parce que China Unicom est CDMA qui est le format de télécommunication mobile aux États-Unis.

#### - La relation entre AL/ALS et ses concurrents

A partir de 2002, les réseaux portables se développent à côté des réseaux fixes. Les nouvelles technologies comme le réseau mobile se renouvèlent sans cesse. En même temps, d'autres entreprises de télécommunications se développent rapidement comme Huawei, ZTE, etc. Dépendant seulement de la technologie des réseaux fixes, ALS perd sa position dominante. En même temps, la demande du système de ligne de téléphone fixe est faible. Dans le passé, Huawei a développé un système de téléphonie fixe en concurrence avec ALS. Mais si sa qualité est plus mauvaise que celle d'ALS, son prix est bien sûr moins cher que celui d'ALS.

**Tableau 6.8. Les effectifs du personnel des trois entreprises (2012)**

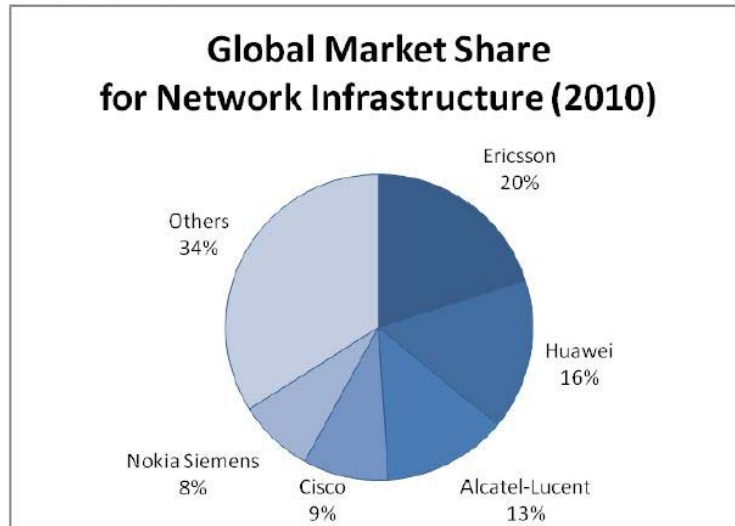
Les entreprises	Effectif monde	Effectif en Chine
<b>AL (créé en 1898)</b>	Environ 70 000	10 689
<b>Huawei (créé en 1987)</b>	Plus de 140 000	111 734
<b>Ericsson (créé en 1876)</b>	104 525	Plus de 11 000

Selon le tableau 6.8., on voit que maintenant AL est la plus petite, mais son effectif en Chine, (comparé à celui d'Ericsson) montre l'attention particulière pour le marché chinois de la part d'AL.

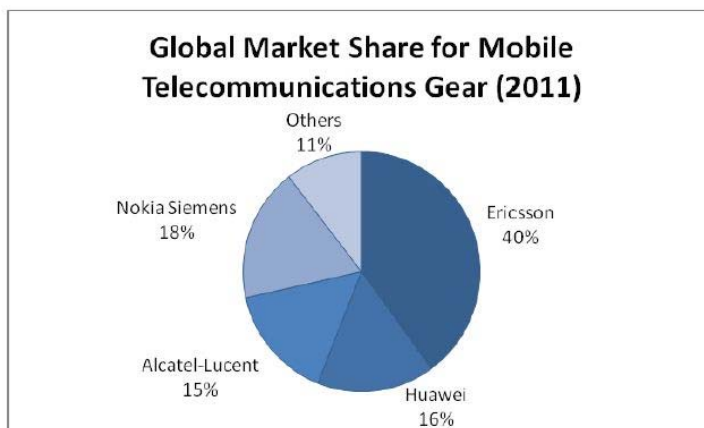
Une façon de comparer la compétitivité actuelle d'AL avec celui de ses concurrents est d'examiner les tendances des performances récentes en termes de part

de marché, les ventes et la situation de R&D. Ensuite, nous comparons AL principalement avec Huawei, Cisco et Ericsson.

#### *Market Share*

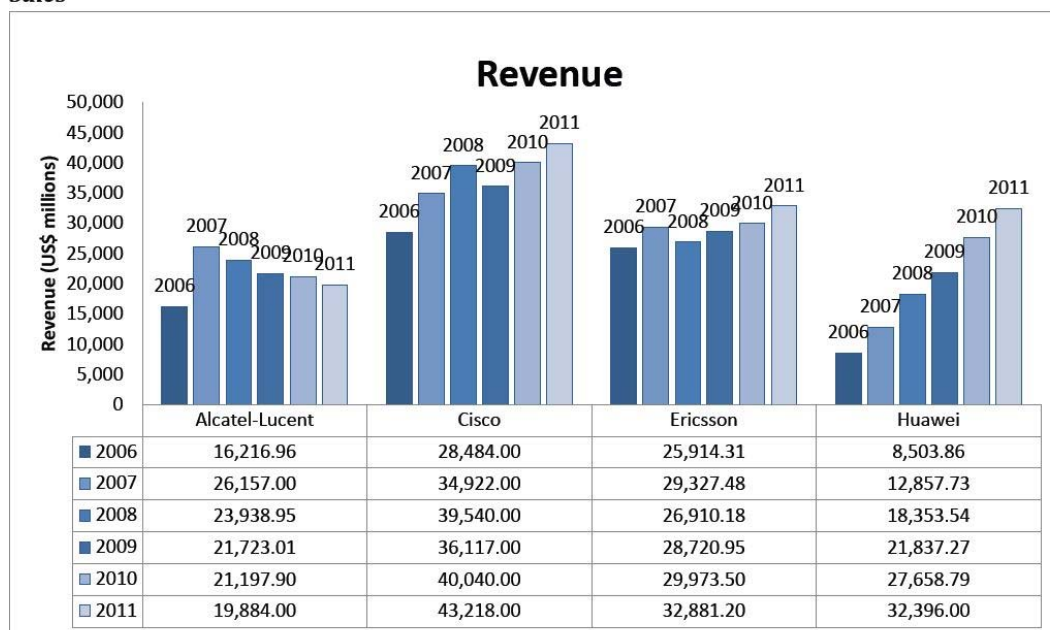


Source: Based on Sheridan Prasso, "What Makes China's Telecom Huawei So Scary," *Fortune*, July 28, 2011, <http://tech.fortune.cnn.com/2011/07/28/what-makes-china-telecom-huawei-so-scary/>.



Source: Dell'Oro, as quoted by Tarmo Virki, "Ericsson, Alcatel Gain Mobile Telecom Gear Share," *Reuters*, May 9, 2011, <http://www.reuters.com/article/2011/05/19/idUSN199619620110519>.

## Sales



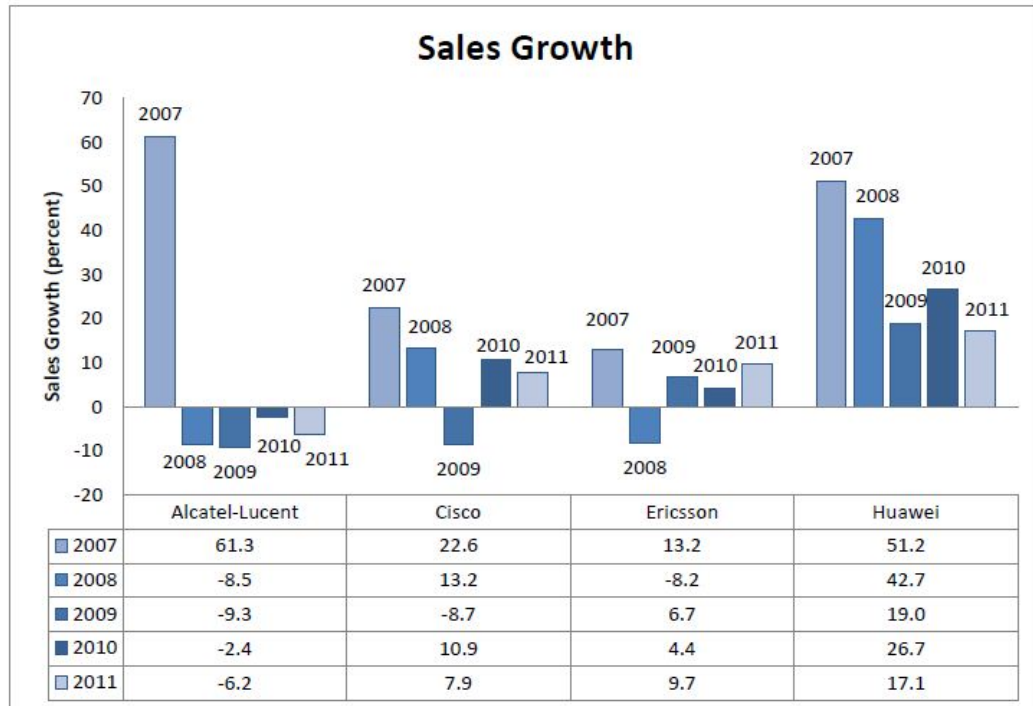
**Figure 6.5. Les comparaisons entre les entreprises**

En 1996, Huawei occupait 20 % du marché de la commutation chinois, la deuxième après ALS. Deux années plus tard, Huawei a été en mesure de dépasser ALS grâce à une campagne agressive de prix inférieurs (offrant même des produits gratuits) combinée avec la campagne d'achat local du gouvernement chinois. En 2002, Huawei a déjà également dépassé ALS.

Selon les figures ci-dessus, le chiffre d'affaires de Huawei n'a cessé d'augmenter depuis 2006, même pendant la crise financière de 2008. Les trois autres entreprises internationales ont eu des moments plus difficiles. En 2010, Huawei a dépassé AL et réduit l'écart avec Ericsson, ce qui place la société d'équipements télécoms en deuxième place pour les recettes<sup>1</sup>. En général, il y a une tendance à la hausse, sauf AL qui était dans une trajectoire vers le bas. Dans ces dernières années, la situation d'AL et Huawei s'est donc inversée.

<sup>1</sup> Nathaniel Ahrens (2013), *China's Competitiveness: Myth, Reality, and Lessons for the United States and Japan*, Case study: Huawei, A report of the CSIS, <http://csis.org/publication/chinas-competitiveness-huawei>.



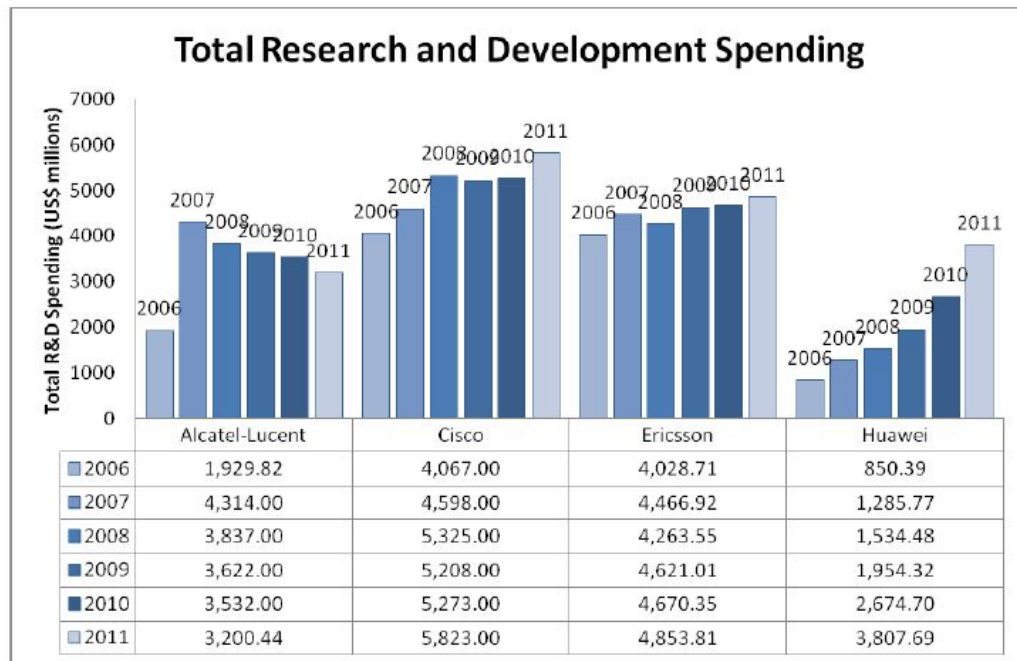


Source: Company documents.

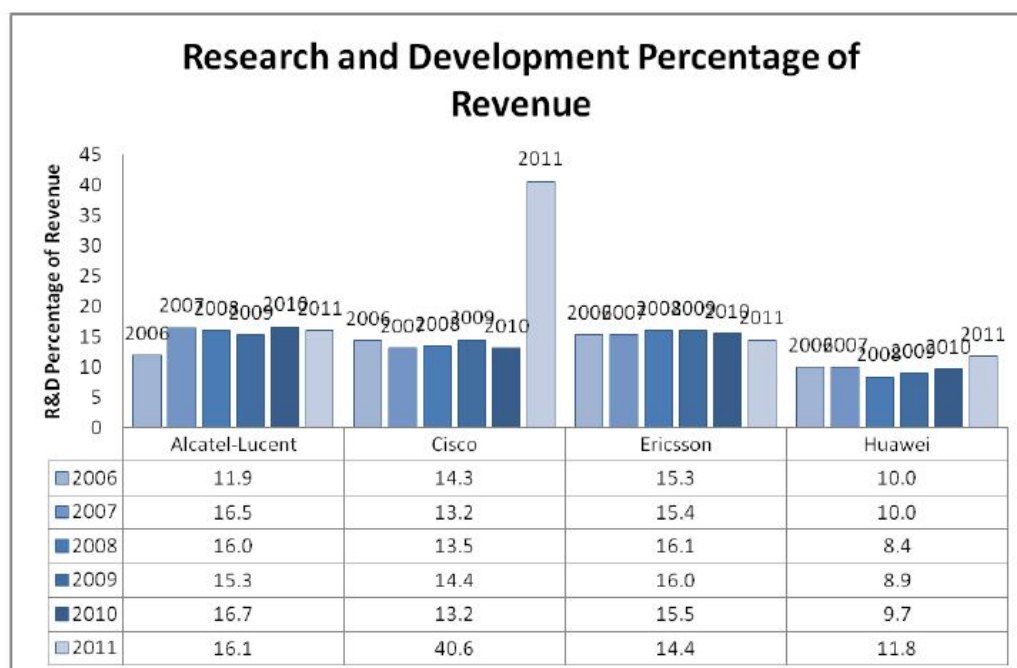
**Figure 6.6. Les comparaisons de la croissance des ventes**

Comme mentionné avant, c'est étonnant que Huawei ait résisté à la crise financière de 2008. Sa croissance des ventes a progressé de manière continue. La majorité de ses ventes proviennent de ses activités de télécommunications internationales. En revanche la situation d'AL était tragique, surtout après 2007, avec une forte baisse de ses ventes. Bien sûr il y a un effet de la crise financière, mais les restructurations d'AL sont la véritable raison.

Selon les chiffres suivants (cf. la figure 6.7.), on peut trouver que toutes les entreprises dans le domaine de télécommunications ont toujours mis l'accent sur la R&D comme le noyau de leur activité. Dans ces dernières années, avec le renforcement de l'entreprise, Huawei a augmenté ses investissements sur la R&D. En revanche depuis 2007, les investissements en R&D ont diminué régulièrement dans AL.



Source: Company documents.



Source: Company documents.

**Figure 6.7. Les comparaisons sur la R&D**

ALS était une JV soutenue par le gouvernement. La R&D n'était pas une préoccupation majeure de la société, qui a dépensé un peu plus de 5 % de la R&D en 2002. Pour un certain nombre d'années, ALS a été le leader national dans l'industrie de

télécommunication en Chine, mais quand les investissements de R&D dans Huawei ont commencé à porter leurs fruits, ALS a été de plus en plus impuissante. Mais ce n'est pas l'unique problème d'ALS. Alors que les multinationales étrangères (Multinational Corporations, MNCs) sont également très implantées en Chine, leurs équipes de R&D Co-localisées ont tendance à être assez limitées. La R&D est tenu à l'écart de la Chine à cause de la crainte de fuites de propriété intellectuelle.

### **6.2.3. Organigramme**

Maintenant à Shanghai, il y a deux unités. Au centre de la ville, il y a un immeuble (cf. la figure 6.8.). C'est pour les affaires et une petite partie de la R&D. Dans la banlieue de Shanghai, Jinqiao qui est dans la zone de Pudong, se situe l'établissement principal. Il y a deux parties à Jinqiao : une pour la production, une autre pour la R&D et l'administration. Cette localisation reproduit exactement celle de Paris.



**Figure 6.8. ALS au centre de Shanghai**



**Figure 6.9. ALS à Jinqiao de Pudong**

Il y a plusieurs centres importants de recherche et développement (R&D) et de labos de Bell qui font partie d'ALS qui ne sont pas situés à Shanghai. Ils sont à Pékin, Qingdao, Nanjing et Chengdu (avec Shanghai) et totalisent plus de 5 500 salariés. Ces centres travaillent pour toutes les lignes de produits d'ALS, et occupent une position dominante dans un certain nombre de développement de nouvelles technologies. Maintenant, ALS dispose d'une technologie de pointe et a les capacités de fabrication pour atteindre la première classe mondiale. Les ventes de l'entreprise et le réseau de service couvrent toute la Chine et plus de 50 pays étrangers.

Selon l'organigramme d'ALS présenté ci-dessus, la R&D et la production sont les parties les plus importantes de l'entreprise. Bien sûr que la partie de marketing et vente est aussi importante. Mais cette partie d'ALS ne s'est pas bien acclimatée en Chine en raison des multiples règles de l'activité marketing trop rigides et non adaptées aux pratiques chinoises. Il faut distinguer les affaires domestiques et les affaires internationales. Quelquefois, les affaires internationales ont des liens avec le groupe, mais quelquefois, les contacts sont seulement établis avec ALS elle-même.

« Il y a trois types : « future knowledge », la recherche fondamentale dans les domaines de l'entreprise ; « future industries », la recherche qui oriente les domaines de développement de l'entreprise ; « future business », la recherche qui développe les lignes de produit) dans les Bell-Labs. Chez Alcatel Shanghai, il y a un centre R & D de Bell, qui est une partie des Bell-Labs. Donc c'est la même stratégie de développement. » ---- Entretien C

« Notre équipe de ventes est loin d'être aussi souple que celle de Huawei. Donc le cycle de vente d'ALS ne marche pas très bien. Après tout, nous sommes une des grandes entreprises internationales, nous devons suivre les règles de gestion du groupe. » ---- Entretien A

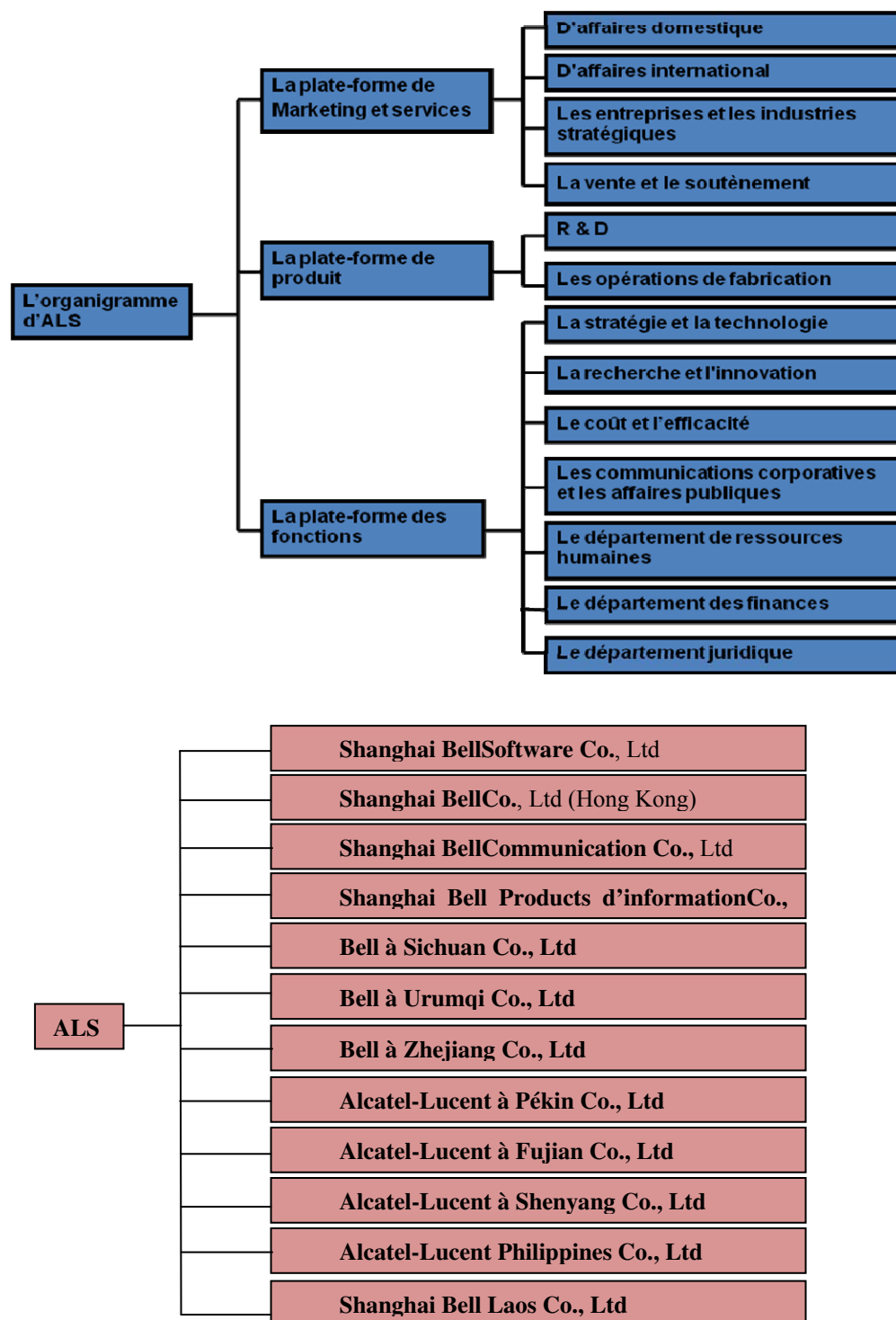


Figure 6.10. Organigramme d'ALS

ALS a suivi la demande de la SASAC d'établir un bon système de conseil d'administration dans les entreprises modernes en Chine. Maintenant dans ALS, il y a une assemblée des actionnaires, un conseil de surveillance et un conseil

d'administration qui comprend 8 administrateurs. Parmi eux, il faut 4 chinois et 4 étrangers qui sont souvent les français et les américains. Et ces 8 administrateurs sont élus par l'assemblée des actionnaires. En fait, chez ALS, les chefs du comité du PCC sont chinois, mais les chefs de gestion sont souvent français ou sont des étrangers qui sont envoyés par le siège. Avant le 1<sup>er</sup> août 2012, le président du conseil d'administration d'ALS était YUAN Xin qui est chinois, et le président-directeur général d'ALS était Romano Valussi qui est étrangère. Mais depuis le 1<sup>er</sup> août 2012, YUAN Xin a été nommé comme le PDG d'ALS, tout en continuant d'être président du conseil d'administration et secrétaire du PCC d'ALS.

La relation entre AL et ALS n'est pas une relation entre un siège et un établissement, comme KD et KD à Shanghai. Il y a des projets de coopération entre AL et ALS, mais il y a aussi des projets qui concernent seulement AL ou ALS. En même temps, AL a le droit d'utiliser les technologies développées dans ALS. Parce que dans la convention, il est mentionné que les deux entreprises vont partager les technologies, sauf les technologies du satellite et de câble sous-marin. Si France Télécom veut acheter une technologie développée en Chine, elle peut la commander à AL et c'est aussi possible de la commander à ALS. Parce qu'à la fin, la liste de commande est signée avec ALS. Maintenant, quand même il y a de la demande interne, il faut respecter le règlement (acquitter une somme due), comme les frais de formation, les frais de l'équipement, etc. Mais il n'y a plus de frais de transfert de technologie depuis la fusion de 2002.

« Pour les projets en coopération, c'est normal que l'on ait des conflits avec le siège. Par exemple, le siège considère que la partie « métro » devait être abandonnée. Mais on pense qu'en Chine, c'est encore important, il y a un énorme marché en Chine maintenant. Donc on la conserve, mais la ligne de production est déjà une filiale d'ALS. Souvent les projets qu'ALS pense très importants et utiles ne sont pas considérés comme tels par le siège. Comment on résout ces conflits ? En général, ALS va créer une autre filiale ou un établissement qui peut faire cette partie de l'activité. » ---- Entretien A et B

« Pendant le processus de démembrement des actifs, la partie étrangère n'est pas dans une situation désavantageuse. Les trésoriers d'ALS sont tous des étrangers. Les directeurs de tous les secteurs de production sont aussi des étrangers qui viennent du siège. Ce n'est pas très important qu'ils soient français ou pas, mais ils doivent être envoyés par le siège. Et leur salaire est en conformité avec le niveau du siège. » ---- Entretien A

ALS peut définir ses sujets de recherche de manière autonome mais elle doit aussi suivre les missions définies au niveau du groupe. Dans ALS, les recherches « habituelles » répondent aux besoins du marché. En Chine, l'entreprise veut d'abord développer la part de marché.

« S'il y a des contradictions entre le budget et la R&D, bien sûr c'est la R&D qui est coupée ! Maintenant chez ALS, la R&D n'est pas l'essentiel. Le marché est une priorité pour la R&D, sauf les projets du gouvernement ! » ---- Entretien A

En même temps, il y a un autre problème lié à la fusion de 2006 dans AL. Le 1er janvier 2006, Alcatel a fusionné avec Lucent. Après cette fusion, les conflits n'ont pas cessé. Parce que les demandes des trois patronats (chinois, français et américain) sont différentes. Pendant ces cinq ans, il y a un grand problème d'ajustement entre les directions d'Alcatel. Dans l'entreprise, les luttes intestines sont très fortes. Alcatel est très intéressée par le développement du marché américain, mais à cette époque il y avait un grand nombre de cadres qui étaient opposés à cette fusion avec Lucent. Donc après la fusion, ils ont démissionné activement ou passivement.

Lucent privilégie les projets de court terme qui rapportent beaucoup d'argent. De son côté, Alcatel privilégie les projets de long terme mais elle rencontre des problèmes de trésorerie. La fusion arrange donc les deux parties, permettant, à Alcatel de régler des problèmes de trésorerie, et à Lucent de récupérer un grand nombre de projets qui sont bénéficiaires. Ce qui conduit à un grand roulement de personnel chez Alcatel.

Ensuite, la crise financière est arrivée. Beaucoup de travailleurs formés par Alcatel au cours des années précédentes sont partis. Certains sont allés dans les entreprises concurrentes, certains sont allés étudier à l'étranger, et les autres ont choisi de créer leurs propres entreprises.

A cause des problèmes de flux de trésorerie, pendant ces années, ALS n'a pas embauché de nouveaux travailleurs. Mais elle a perdu un grand nombre d'employés qui étaient très énergiques et motivées.

« Pendant cette période (2008 - 2011), les contradictions au sein d'ALS sont de plus en plus fortes entre la partie chinoise qui recherche la maximisation du profit pour accroître les rémunérations des travailleurs, la partie des États-Unis qui se concentre sur les avantages à court terme et le côté français qui a besoin d'un grand nombre de flux de trésorerie. Il y a trop

des sectes intérieures. Et leurs objectifs sont incompatibles. Et de nombreux employés se sentent marginalisés, ce qui crée l'instabilité et le mécontentement. » ---- Entretien I et J

A la fin de 2011, les changements dans les directions au plus haut niveau cessent et la situation s'améliore progressivement.

#### ***6.2.4. Caractéristiques du personnel***

A la fin de 2011, ALS compte 10 689 personnes en Chine. Selon les données de l'ACFTU à Shanghai à cette date, il y a 8 949 salariés à Shanghai. En outre, il y a 22 pays dans le monde d'où proviennent les employés ; Les personnels des minorités nationales en Chine représentaient 27 % ; Et il y a 92 personnes handicapées ; La syndicalisation est 99,15 %, soit 10 598 dans l'ALS. Et dans le siège d'ALS à Shanghai, ce taux est plus bas : 93,91 %, soit 8 409 personnes<sup>1</sup>.

#### **- Répartition des effectifs par qualification**

Selon le tableau 6.9., les ingénieurs de production (en anglais, IE, Industry Engineer) travaillent sur les lignes de production. Leur tâche principale quotidienne est l'entretien des équipements. Les chercheurs dans Lab. Bell font des études prospectives. Et ils sont en contact directement avec Lab. Bell au siège d'AL. Mais les personnels de R&D travaillent sur les recherches qui peuvent être rapidement mises en production. En Chine, en plus de ceux de Shanghai, les centres de R&D d'ALS sont aussi à Pékin, à Qingdao et à Chengdu. Les personnels qui sont chargés des achats ont au moins une licence universitaire dans le domaine des télécommunications. Les personnels qui sont chargés des ventes ont aussi au moins une licence dans la discipline de télécommunication. Et le travail de vente se divise en deux parties égales, avant-vente et après-vente. Pour AL, le travail d'après-vente est très important, comme l'installation des équipements, la mise en service d'entretien, etc. Les responsabilités principales des techniciens sont la distribution des pièces sur les lignes de production, la gestion des entrepôts high-tech, etc.

---

<sup>1</sup> Il n'est pas de 100 % parce qu'il y a les travailleurs étrangers qui ne sont pas obligés de se syndiquer.



**Tableau 6.9. Répartition de personnel d'ALS par qualification (2011)**

Activités	Effectif	Pourcentage (%)
<b>Directeurs</b>	Environ 300	2,8
<b>R &amp; D</b>	Plus de 5 500	50,9
<b>Lab. Bell</b>	Environ 100	0,9
<b>Ingénieur d'industrialisation</b>	Environ 200	1,9
<b>Techniciens</b>	Environ 100	0,9
<b>Achat</b>	Environ 400	3,7
<b>Administratif</b>	Environ 1 000	9,3
<b>Vente</b>	Environ 3 000	27,7
<b>Marketing</b>	Environ 200	1,9
<b>Total</b>	Environ 10 800	100

\* Les chiffres sont évalués par A et D.

\* Les chiffres ne comprennent pas les ouvriers.

#### - Répartition des effectifs par employeurs

Chez ALS, les services de nettoyage et de sécurité sont occupés par des travailleurs intérimaires (environ 1 000 personnes). De même le système de réseau informatique est externalisé. Il faut surtout noter que les ouvriers sur les lignes de production (environ 4 000 personnes) sont des intérimaires. Le personnel Alcatel ayant donc un contrat de travail avec Alcatel sont ceux qui figurent dans le tableau suivant. Mais selon mon observation participante dans les ateliers d'ALS, le ratio homme-femme est environ 6 : 4. C'est différent de la situation à KD. Tous les travaux de sous-traitances sont assurés par une entreprise qui coopère avec ALS depuis longtemps. Mais elle a aussi d'autres clients.

**Tableau 6.10. Répartition de personnel d'ALS par employeurs (2011)**

	Effectif	Pourcentage (%)
<b>Personnel Alcatel</b>	Environ 10 800	68,4
<b>Personnel intérimaires</b>	Environ 5 000	31,6
<b>Total</b>	Environ 15 800	100

\* Les chiffres sont évalués par A et D.

#### - Répartition des effectifs par sexe

Il y a 3 340 femmes, soit seulement 31,3 % du personnel total; le nombre d'hommes est de 7 349, soit 68,7 %. C'est donc une entreprise qui emploie une main d'œuvre très majoritairement masculine. Au niveau de la haute direction, le rapport d'homme à femme est de 3,59/1.

#### - Répartition des effectifs par âge

On peut trouver que cette entreprise est très jeune et dynamique. Et on peut aussi trouver qu'il existe une forte segmentation dans le personnel de cette entreprise. Il y a deux grandes parties : le personnel de 26 à 35 ans et le personnel de plus de 46 ans. Et la population d'ALS à Shanghai est plus jeune. Maintenant la moyenne d'âge des travailleurs d'ALS à Shanghai est d'environ 30 ans. Il y a deux raisons pour expliquer ce phénomène : d'une part, en 2008, Huawei a fait de braconnage<sup>1</sup> à côté des cantines d'ALS. Elle cherchait à recruter les ingénieurs. La proposition était très simple, Huawei promettait une augmentation du salaire allant de 20 % à 50 %. A cette époque, Huawei a créé son propre centre de R&D, donc la perte de personnel de R&D d'ALS cette année-là a été très forte. Ces dernières années, ALS a embauché beaucoup de jeunes ayant des masters et des doctorats pour la R&D ; D'autre part, en 2002, après la

---

<sup>1</sup> En chinois, on dit « saper une muraille ».

fusion, il y a eu un programme volontaire de départ<sup>1</sup>. Il y a beaucoup de personnes qui étaient proches de l'âge de retraite qui sont parties à cette occasion.

**Tableau 6.11. Répartition de personnel d'ALS par âge (2011)**

Age	Effectif	Pourcentage (%)
<b>Moins de 25</b>	107	1
<b>De 26 à 35</b>	5 665	53
<b>De 36 à 45</b>	534	5
<b>Plus de 46</b>	4 383	41
<b>Total</b>	10 689	100

#### - Répartition des *hukou*

Parmi les salariés d'ALS en 2011, les travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai sont 4 276, soit 40 % du personnel total. Mais tous ne sont pas shanghaiens d'origine. Certains sont des gens hautement qualifiés qui ont obtenu le *hukou* de Shanghai après leurs études. Le système de *hukou* est très spécial et important en Chine sur la gestion sociale. Les différentes *hukou* impliquent les différents statuts sociaux, les différentes règles, les différents salaires et protection sociale, etc. (cf. le chapitre 3). Chez ALS, les personnes qui n'ont pas le *hukou* de Shanghai comprennent les étrangères. La majorité de ceux qui restent a la carte de séjour (niveau A)<sup>2</sup>. Et les travailleurs qui ont un *hukou* rural sont presque tous des ouvriers intérimaires qui ne sont pas compris dans le personnel d'ALS. Donc pour le personnel d'ALS, le salaire et la protection sociale sont pareils entre le personnel de *hukou* de Shanghai et les autres personnes. Mais l'origine du personnel a un effet sur son travail, ses relations avec les collègues et ses promotions. C'est la règle sous la table. L'identité « forte » est celle de la région de Shanghai. Par exemple, la majorité des chefs d'ALS sont Shanghaiens. Les personnes

<sup>1</sup> cf. le résumé de l'entretien D. Les détails de ce programme figurent dans l'entretien D et ne tout pas reproduits ici.

<sup>2</sup> Après 7 années de travailler à Shanghai, il va prendre le *hukou* de Shanghai.

qui peuvent parler le dialecte de Shanghai ont plus de privilèges. C'est l'inverse du cas de KD.

#### - Répartition des effectifs par diplôme

La majorité des travailleurs sur les lignes de production ont un diplôme équivalent au BTS. Parce que les processus de production sur les lignes ne sont pas faciles et mécaniques, et en même temps, que ces postes ont besoin de technique professionnelle. Les autres sont des personnes qui ont suivi l'enseignement supérieur. A presque tout le personnel d'ALS il est demandé de savoir parler, lire et écrire l'anglais.

**Tableau 6.12. Répartition de personnel d'ALS par diplôme (2011)**

<b>Diplôme</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Doctorat</b>	428	4
<b>Master</b>	4 596	43
<b>Licence</b>	5 131	48
<b>B.T.S. et inférieur<sup>1</sup></b>	534	5
<b>Total</b>	10 689	100

#### - Le personnel de R&D

Dans ALS, les recherches principales portent sur le système du téléphone fixe, le système du téléphone mobile comme GSM, CDMA, WCDMA, TDSCDMA, etc., carrier Ethernet, IP/MPLS, 3G et 4G network, Wireless Access and Transmission et le système du contrôle des métros et trains, etc. En plus de la R&D à Shanghai, il y a d'autres centres de R&D en Chine : Pékin, Qingdao, Nanjing et Chengdu qui totalisent plus de 5 500 salariés (avec Shanghai). Ces centres travaillent pour toutes les lignes de

<sup>1</sup> Mais titulaire du baccalauréat.

produits d'ALS, et occupent une position dominante dans un certain nombre de développement de nouvelles technologies.

A la fin de 2004, les travailleurs de R&D chez ALS étaient plus de 2 000, soit 1/3 du nombre total de salariés de l'entreprise. Maintenant, ils sont environ 5 500, soit 51,5 % du nombre total de salariés d'ALS. On peut considérer qu'ALS attache une grande importance au personnel de R&D ces dernières années. Et chez ALS, le centre principal de R&D est bien sûr à Shanghai. Le nombre de personne en R&D dans ALS à Shanghai se situe entre 3 500 et 4 000. Parmi eux, une minorité (environ 100 personnes) est dans la recherche fondamentale (dans le Labo de Bell d' ALS.)

### **6.3. Politique de l'entreprise multinationale**

Chez ALS, bien qu'elle soit une entreprise publique, le système de gestion est proche de celui des entreprises privées. Donc dans cette partie, on va présenter et analyser les politiques d'ALS.

#### ***6.3.1. Gestion du personnel***

La gestion d'ALS est très stricte. L'ordinateur portable du personnel ne peut pas copier les documents par USB. Les travailleurs doivent changer leur mot de passe tous les trois mois. Ils sont très compliqués et difficiles à déchiffrer. En fait, la technologie et la gestion d'entreprise sont confidentielles. Les règles d'ALS sont souvent définies par le siège et identiques à celle du siège (AL en France). La gestion de la qualité, la gestion de l'environnement, etc. tout est presque pareil que dans le siège. Et les « étrangers » du siège visitent souvent ALS pour surveiller le respect des règles. Dans cette partie, je vais présenter les règles sur deux aspects, l'emploi et le salaire.

## - Les règles sur l'emploi

Il y a beaucoup de règles sur l'emploi chez ALS. Je présente les plus importantes qui sont différentes de celles de KD<sup>1</sup>.

### a) « 6S » gestion de l'environnement de la production

Cette règle est appliquée sur les lieux qui sont concernés par la qualité des produits de l'entreprise, comme le site de production, l'atelier, l'entrepôt etc. « 6S » correspond à six mots (cinq japonais et un anglais) : SEIRI (rangement), SEITON (réorganisation), SEISO (nettoyage), SEIKETSU (propre), SHITSUKE (formation) et SAFETY (sécurité).

SEIRI (rangement) : les articles dans le bureau ou le chantier doivent être divisés en deux parties, en fonction de : « nécessaire » ou « inutile ». On garde ce qui est nécessaire et on se sépare ce qui est inutile.

SEITON (réorganisation) : On doit soigneusement placer les choses nécessaires et bien leur coller une étiquette afin de les trouver rapidement.

SEISO (nettoyage) : On doit nettoyer l'environnement du travail.

SEIKETSU (propre) : On doit maintenir le résultat et mettre en œuvre de manière de plus en plus institutionnalisée.

SHITSUKE (formation) : On prend « la nature humaine » comme point de départ. L'objectif est d'établir une sorte « cogestion » entre les employeurs et les salariés, pour élaborer une norme, une bonne habitude, et ensuite améliorer le niveau de la gestion.

SAFETY (sécurité) : l'entreprise doit donner un environnement du travail sûr et confortable.

La visite de l'atelier et les échanges informels avec quelques travailleurs confirment la mise en place effective de ces règles. Les travailleurs, surtout les salariés travaillant dans les ateliers les connaissent bien. Comme le montrent les photos

---

<sup>1</sup> Les règles issues de la législation chinoise et de la ville de Shanghai ne sont pas précisées. (cf. le chapitre 5.)

suivantes, on peut voir sur les murs des ateliers la présentation claire et précise de ces règles, qui sont en pratique appliquées et suivies.

b) « 6 Sigma » : le système de gestion de la qualité

ALS a adopté ce système de gestion de la qualité. Chez ALS, dans chaque atelier, il y a un affichage de cette méthode. Qu'est-ce que l'on peut faire ? Qui est responsable de quel aspect ? Et aussi qui est le meilleur, etc. Tous sont indiqués sur le panneau.

Six Sigma ou 6 Sigma est une marque déposée de Motorola désignant une méthode structurée de management visant à une amélioration de la qualité et de l'efficacité des processus. La méthode Six Sigma a d'abord été appliquée à des procédés industriels avant d'être élargie à tous types de processus, notamment administratifs, logistiques, commerciaux et d'économie d'énergie. Depuis le début des années 2000, elle connaît un grand essor en raison de la complexité des organisations et de l'internalisation des processus qui imposent une vision globale des problèmes. La méthode Six Sigma se base sur une démarche fondée à la fois sur la voix du client (enquêtes, etc.) et sur des données mesurables (par indicateurs) et fiables. Cette méthode est utilisée dans des démarches de réduction de la variabilité dans les processus de production (ou autre) et au niveau des produits et vise ainsi à améliorer la qualité globale du produit et des services<sup>1</sup>.

Ces règles viennent d'une entreprise américaine (Motorola) en 1986. Mais elles sont diffusées dans les années 1990 par Jack Welch de General Electric Company. Et maintenant dans les entreprises internationales, par exemple, Dell, HP, Siemens, Sony et Alcatel etc. où elles se sont avérées fructueuses.

---

<sup>1</sup> cf. Wikipédia, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Six\\_Sigma](http://fr.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma)



Figure 6.11. Affichages sur le mur dans les ateliers d'ALS



#### c) La politique des récompenses et des sanctions

Dans cette politique, il y a des règlements exigeants et détaillés sur IT (information et technologie) et la sécurité du réseau. Par exemple, c'est interdit d'entrer dans le réseau d'entreprise par les ordinateurs personnels.

La politique des récompenses et des sanctions s'applique à tous les employés d'ALS, y compris les employés à temps plein, les travailleurs intérimaires et temporaires, les salariés de sous-traitance, et les personnels étrangers etc. Chaque année, ALS choisit cinq équipes exceptionnelles, dix « bons » salariés et quelques prix spéciaux. En plus d'être félicités, et mis en priorité pour les promotions, les dix « bons » salariés peuvent aller en France pour voyager et visiter le siège.

Les sanctions : l'avertissement, si la personne a deux avertissements dans un an, elle est considérée comme ayant « déméritée » ; Si cela se répète dans l'année, elle est licenciée et cette sanction figure dans le « livret » personnel que les salariés chinois possèdent pour toute leur vie. La sanction sera enregistrée dans le livret personnel. Mais si le salarié sanctionné a fait preuve d'une performance exceptionnelle dans les six mois, la sanction d'avertissement ou de « démérite » peut être retirée.

Les plaintes : si les employés ont des commentaires et des suggestions, ils peuvent les dire au comité du PCC d'entreprise, au syndicat d'entreprise ou au service des ressources humaines. Si les problèmes ne sont pas très importants, les travailleurs vont discuter avec le chef direct ou les collègues. Ils ne vont pas au syndicat ou au comité du PCC. L'entreprise n'encourage pas l'utilisation de l'internet de l'entreprise pour se plaindre ou pour diffuser les plaintes à l'extérieur.

#### d) Les règlements sur le temps de travail et les heures supplémentaires

Cette politique s'applique aux employés à temps plein et aux travailleurs intérimaires.

- Le temps de travail normal : du lundi au vendredi, de 8h30 à 17h00, avec une demi-heure pour le déjeuner, soit 40h hebdomadaire. En raison de la large diffusion des localisations géographiques des sites d'ALS en Chine, le temps de travail local

peut être différent du cadre mentionné, mais doit se conformer à la législation du travail sur le principe de 5 jours ouvrables par semaine et 8 heures par jour, et il faut le communiquer à la DRH (Direction des Ressources Humaines).

- Le temps de travail pour les travailleurs postés (postés continus, incluant samedi et dimanche) : Equipe de jour : de 8h30 à 20h30 ; avec deux fois une demi-heure de repas ; Equipe de nuit : de 20h30 à 8h30 (le lendemain matin), avec deux fois une demi-heure de repas. Les ouvriers sur les lignes de production travaillent en équipe de jour pendant 12 heures et ensuite ils doivent prendre un repos de 24 heures. Après ça, ils font l'équipe de nuit.

e) L'Institution du travail

Le temps de travail des travailleurs de première ligne et des autres employés en travail posté est calculé par trimestre. Le département rend le rapport statistique trimestriel des heures de travail de ces employés et le rend public dans le département. Si l'employé a des questions sur les heures de travail, il faut qu'il en parle à son supérieur hiérarchique dans la semaine. Dans le cas contraire, on considère qu'il approuve les statistiques.

Les employés classés dans les emplois suivants n'ont pas un horaire fixe de travail : Ventes, Marketing, Ingénierie, la R&D et des systèmes d'information. Les employés dont le travail n'est pas coché par rapport au temps de travail régulier doivent suivre le temps de travail non fixé (pour les horaires). Les employés qui ne viennent pas à l'entreprise pour des raisons particulières, mais sont autorisés à travailler en ligne ou par d'autres moyens, doivent suivre le temps de travail à horaires non fixés.

Quel que soit le type de travail qui s'applique, tous les employés doivent scanner leur badge pour enregistrer leur entrée et sortie. Quand ils sont dehors, ils doivent donner des explications pour la durée de la présence au travail en fonction du superviseur et du directeur des ressources humaines<sup>1</sup>. Les employés en mission à

---

<sup>1</sup> Il y a un DRH dans chaque département de l'entreprise mais aussi un DRH central.

l'étranger pendant 3 mois ou plus, doivent suivre les congés locaux, en principe, et pour les missions de moins de 3 mois, ils doivent suivre le congé légal en Chine.

**Tableau 6.13. Les emplois sans horaires fixes**

Emplois	Institution	Remarques
<b>R&amp;D</b>	horaires non fixé	
<b>Ventes</b>	horaires non fixé	Hors les opérations de vente
<b>Marketing</b>	horaires non fixé	
<b>Professionnelle et le service à la clientèle</b>	horaires non fixé	Hors les opérations de service et des services de soutien
<b>Systèmes d'information</b>	horaires non fixé	Hors Infrastructure et soutien d'IS (information system)

f) Le règlement sur le travail supplémentaire

Lorsque l'employé doit effectuer des heures supplémentaires, il doit le notifier à l'avance sur le "HR-Portal", et obtenir l'approbation de son supérieur hiérarchique direct. Ceux qui ne peuvent pas utiliser ce système doivent présenter une demande écrite à leur supérieur. Si le salarié ne demande pas des heures supplémentaires dans le système "HR-Portal" à l'avance, ou si le système n'accepte pas sa demande, il doit remplir le « Formulaire de demande de temps supplémentaire de travail ».

L'unité minimale pour le calcul des heures de travail supplémentaires est de 30 minutes. Les heures totales de travail supplémentaires que les employés appliquent ne devraient pas dépasser 36 heures par mois. Pour les superviseurs, les gestionnaires ou les administrateurs (simplifié en « les managers ») qui organisent les employés pour les heures supplémentaires au cours d'une longue période de temps, le département de HR a le droit de leur demander des explications. Si c'est le résultat d'une mauvaise organisation du gestionnaire, la DRH le considère comme responsable. GU (entretien A) pense que ce système est très bien. Cette logique est rare dans beaucoup

d'entreprises chinoises. Les cadres d'entreprises font l'introspection sur leur gestion et leur organisation du travail, c'est bien pour le développement durable d'entreprise.

Selon mes enquêtes, chez ALS, le travail supplémentaire est rare. En général, les directeurs ne demandent pas aux travailleurs d'en faire. Parce que maintenant en Chine, le coût de travail supplémentaire est élevé, surtout après 2008 avec le nouveau droit sur le contrat du travail. Le travail supplémentaire doit payer selon les règlements dans les différentes conditions. Les heures de formation ne sont pas considérées comme des heures de travail supplémentaire ni le temps de transport pour les voyages d'affaires. Des repos supplémentaire peuvent être organisés pour l'employé à titre de compensation.

- Le calcul du paiement d'heures supplémentaires :

Selon la loi du travail chinoise, les employés qui sont régis par le temps de travail normal peuvent recevoir le paiement des heures supplémentaires de travail conformément à la norme suivante s'ils remplissent les règlements pertinents <sup>1</sup>:

**Tableau 6.14-1. Le paiement d'heures supplémentaires**

Types de travail supplémentaire	Paiement d'heures supplémentaires
Les heures supplémentaires en semaine	salaire de base $\times$ 1,5
Les heures supplémentaires en week-end	salaire de base $\times$ 2,0
Les heures supplémentaires en jours fériés	salaire de base $\times$ 3,0

Les employés qui sont en travail posté peuvent recevoir le paiement des heures supplémentaires de travail conformément à la norme suivante s'ils remplissent les règlements pertinents :

---

<sup>1</sup> Conformément à la législation chinoise sur le droit du contrat du travail, c'est obligatoire. En général, les heures supplémentaires sont payées dans les grandes entreprises, mais ce n'est pas le cas dans la plupart des petites entreprises privées.

**Tableau 6.14-2. Le paiement d'heures supplémentaires**

Types de travail supplémentaire	Paiement d'heures supplémentaires
Les heures supplémentaires en jours de travail normal	salaire de base $\times$ 1,5
Les heures supplémentaires en jours fériés	salaire de base $\times$ 3,0

Les employés qui sont régis par le temps de travail non fixé peuvent recevoir le paiement des heures supplémentaires de travail conformément à la norme suivante s'ils remplissent les règlements pertinents :

**Tableau 6.14-3. Le paiement d'heures supplémentaires**

Types de travail supplémentaire	Paiement d'heures supplémentaires
Les heures supplémentaires en jours de travail normal	salaire de base $\times$ 1,5
Les heures supplémentaires en jours fériés	salaire de base $\times$ 3,0

Remarque : La base de calcul du paiement des heures supplémentaires pour les employés intérimaires avec la prime mensuelle est son salaire mensuel de base plus sa prime mensuelle.

g) Le règlement sur le service de garde

Les départements devraient enregistrer les services de garde en remplissant le « Formulaire d'enregistrement », et soumettre le formulaire au département d'HR avant le 15 du premier mois de chaque trimestre.

Si le temps de service est de moins de 4 heures, il est calculé comme une demi-journée ; si le temps de service est de plus de 4 heures (incluant 4 heures) à 24 heures, il est calculé comme un jour.

**Tableau 6.15. Le standard d'indemnité de service**

Types de service	L'indemnité de service
les fériés et la nuit de la journée de travail précédente	300 RMB/jour
le week-end et la nuit de la journée de travail précédente	200 RMB/jour
jours de travail normal	100 RMB/jour

#### h) La politique de mobilité interne des employés

Les employés peuvent demander une mobilité interne aux conditions suivantes : a travaillé dans la même position pendant plus d'un an ; a obtenu AE<sup>1</sup> ou au-dessus dans l'évaluation de performance ou a passé PIP (Performance Improvement Plan, le plan de la performance d'amélioration en français) après avoir obtenu N<sup>2</sup> dans l'évaluation de performance.

Si le conjoint de l'employé et leurs enfants de moins de 19 ans vont vivre dans la destination de réinstallation pour plus de 6 mois, ALS doit payer l'allocation de logement de 1 000 RMB par mois pour chaque membre de la famille.

Les employés réinstallés peuvent prendre leur congé annuel pour visiter leur famille. Les employés réinstallés ont à plus de congés annuels (de 5 à 10 jours en plus des 15 jours) prévues par la loi du travail en Chine.

Sur le problème de la localisation des employés réinstallés, selon la base de l'état de mise en œuvre de la politique de réinstallation interne, la direction d'ALS a décidé en 2011 de procéder au changement suivant :

Pendant les 3 premières années, toutes les allocations mentionnées sont maintenues. En 4<sup>ème</sup> année, l'indemnité de logement, des services publics et l'allocation de subsistance sera réduite de moitié, et les autres avantages ne s'appliquent plus. A partir de la cinquième année, l'employé ne bénéficie plus de tous les avantages de cette politique de mobilité.

<sup>1</sup> cf. le tableau 6.20 Critères d'évaluation individuelle des performances par la hiérarchie.

<sup>2</sup> cf. le tableau 6.20 Critères d'évaluation individuelle des performances par la hiérarchie.

**Tableau 6.16. Le critère d'allocations (en RMB / mois)**

Classification des personnes	Allocation de logement	Allocation de subsistance
La haute direction	5 000	3 500
La direction adjointe	4 000	3 500
Les villes premières	3 800	3 000
Le staff général		
Les villes secondaires	3 000	3 000

\* La classification de la ville :

Les villes premières : Pékin, Shanghai, Guangzhou, Shenzhen et Zhuhai ;

Les villes secondaires : toutes les autres villes qui ne figurent pas dans les villes premières.

**Tableau 6.17. L'allocation d'épreuves (en RMB / mois)**

Destination déménagée	Indemnité de zone spéciale
<b>Tibet</b>	10 000
<b>Qinghai</b>	4 000

i) La règle du congé annuel payé

Selon le règlement de congé annuel payé des travailleurs de la République Populaire de Chine de 2008, chaque travailleur qui a déjà travaillé plus d'un an peut prendre un congé annuel payé. Les travailleurs qui ont déjà travaillé d'un an à dix ans peuvent prendre 5 jours par an ; Les travailleurs qui ont déjà travaillé de dix ans à vingt ans peuvent prendre 10 jours par an ; Les travailleurs qui ont déjà travaillé plus de vingt ans peuvent prendre 15 jours par an.

ALS donne à ses employés en plus 5 jours supplémentaires par an. C'est possible de les prendre en une fois ou en plusieurs fois. Et les travailleurs chinois envient les français qui travaillent chez ALS. Parce qu'ils peuvent prendre les jours fériés chinois et français.

## - Les règles sur le salaire

Après la fusion, ALS a adopté de plus en plus les formes de la gestion internationale. Par exemple, ALS est passée à un système de salaire annuel. C'est très différent avec Huawei. Chez ALS, la relation entre le salaire individuel et la rentabilité d'entreprise n'est pas aussi proche qu'à Huawei.

Maintenant ALS adopte le système salarial lié au poste. En général, le salaire augmente de 4 % par an, presque pour tout le monde. Les employés se plaignent souvent que leur salaire n'est pas satisfaisant.

« Quel que soit le montant de leur salaire, les gens ne sont pas satisfaits. En fait, le salaire de Huawei est plus haut mais pas beaucoup plus haut que celui d'ALS. Surtout pour les techniciens et les ingénieurs, les deux entreprises sont pareilles. Il y a un standard dans l'industrie pour le salaire, avec une différence d'environ 10 %. » ---- Entretien A

Le résultat de l'évaluation des performances de chaque personne est étroitement lié avec une partie de son salaire. Et en même temps, il y a un système lié au « titre » comme dans KD. C'est un système national.

### a) Le système d'évaluation

L'évaluation chez ALS est faite une fois par an. Mais les chercheurs ne se soucient pas de ce bilan annuel quand bien même son résultat a une incidence sur les primes de fin d'année, et aussi un lien étroit avec la promotion<sup>1</sup>. Le système d'évaluation d'ALS est le même que celui d'AL. C'est une fois par an mais il faut se revoir au bout de six mois. Au début, c'est l'auto-évaluation, ensuite c'est fait par le superviseur. En fait, les travailleurs font leur évaluation avec négligence parce qu'avant leur auto-évaluation, le directeur a déjà déterminé leur niveau. C'est selon eux, faire une évaluation pour la forme.

« Le formalisme est partout dans le monde. Mais il trouve que le formalisme des étrangers est différent du formalisme chinois. Pour les étrangers, toutes les choses doivent

---

<sup>1</sup> Parce que en générale, tout le monde réussit dans l'évaluation et les différences entre le premier et la dernier ne sont pas très grandes.



suivre les règles et les règles vont garantir les pouvoirs et les devoirs. Mais en Chine, ces règles dépendent des relations entre les personnes. On l'appelle « *guanxi* »<sup>1</sup>. Ceci est son impression la plus forte chez ALS. » ---- Entretien A

Maintenant ALS utilise le système de l'évaluation de GPM : En anglais, c'est « Global performance management » ; en français, c'est la gestion globale de la performance. GPM est un système global de gestion de la performance d'AL qui implique trois dimensions. C'est-à-dire que « WHAT » (quoi) est accompli (les résultats), « HOW » (comment) il se fait (les valeurs) et « WHERE TO » (vers quel objectif) (le plan de développement, les objectifs professionnels).

- Trois phases du processus de GPM :

Du février à l'avril dans l'année, c'est la première phase de la gestion de la performance: Définir des attentes, qui reposent sur les trois dimensions du « quoi » (les résultats), du « comment » (les valeurs) et « vers quel objectif » (le plan de développement, les objectifs professionnels), comprend la collecte de données sur le rendement, le cadre et l'attribution objectifs, aussi que la communication entre le superviseur et les employés sur les attentes de l'entreprise.

Du juin au juillet dans l'année, c'est la phase intermédiaire de la gestion de la performance : Examens intermédiaires, qui comprend la collecte et le feed-back des résultats de la performance de société, des équipes et des individus; le guide des superviseurs et le soutien des employés ; et l'ajustement des attentes de performance en accord avec les changements de l'environnement commercial interne et externe.

Du décembre au janvier de l'année suivante, c'est la troisième phase de la gestion de performance : Évaluation de la performance. L'évaluation de la performance des employés comprend la collecte des informations de performance, le feed-back, et l'entretien avec les employés sur l'évaluation des performances, la discussion sur les résultats de l'évaluation, et enfin donne l'évaluation générale.

---

<sup>1</sup> *guanxi* renvoie aux relations interpersonnelles entre deux individus. Très important pour comprendre la dynamique société chinoise, ce terme peut être traduit par « réseau » en français ou « Networking » en anglais. Les *guanxi* favorisent l'échange mutuel entre deux protagonistes. Néanmoins, les deux parties doivent retourner la faveur faite à l'une ou à l'autre, pour le maintien d'une telle relation.

**Tableau 6.18. Les processus de GPM**

GMP		3 Dimensions		
		WHAT (QUOI)	HOW (COMMENT)	WHERE TO (OBJECTIF)
3 phases	Établir des attentes  Février, cette année - Avril, cette année	Communication de la stratégie d'AL; Communication des objectifs locaux; Fixer des objectifs des employés	Communication des 5 valeurs d'AL <sup>1</sup> et les comportements qui sont évalués au cours de l'année	Fixer des objectifs de développement et le plan des activités de développement; Discutez et formaliser des objectifs professionnels
	Examens intermédiaires  Juin, cette année - Juillet, cette année	Regardez en arrière les fruits; Mise à jour des objectifs des besoins	Examinez comment les objectifs ont été atteints; Discutez des changements nécessaires	Réviser et adapter les activités de développement s'il y a des besoins
	Évaluation de la performance  Décembre, cette année - Janvier, l'année prochaine	Examinez les réalisations; Donnez le score	Évaluez les comportements des employés en ce qui concerne les 5 valeurs d'AL	Revoir les objectifs de développement et l'ensemble des activités de développement; Passez en revue les efforts déployés pour atteindre des objectifs professionnels
Donnez un résultat de niveau de l'évaluation de la performance générale				

- Les rôles et les responsabilités :

Les employés : Clarifier les attentes; Trouver des feed-back avec le gestionnaire et d'autres personnes; Concevoir et mettre en œuvre le plan de développement et des activités de développement; Exprimer et fixer des objectifs professionnels avec le gestionnaire / superviseur selon le plan de développement; Participer à l'auto-évaluation et discuter l'évaluation de la performance avec le gestionnaire.

Les gestionnaires / les superviseurs : Fournir une orientation aux employés sur leur objectif ; Coopérer avec les employés pour définir les valeurs et les compétences, le développement et l'objectif professionnel ; Fournir une rétroaction continue ;

---

<sup>1</sup> Les 5 valeurs d'AL: la clientèle, l'innovation, le travail d'équipe, le respect, la responsabilité.

Assurer que les trois phases du processus de gestion de la performance se fait à temps et est de bonne qualité.

Département d'HR : Communiquer sur le processus et le calendrier de GPM ;  
Fournir des conseils au directeur et aux employés sur l'utilité d'e-outil de GPM et des ressources ; Surveiller l'exécution de GPM et fournir des rapports à la direction ;  
Discuter avec le gestionnaire / superviseur de la révision des attentes qui ne sont pas conformes à la politique.

**Tableau 6.19. Le tableau d'évaluation (Auto-évaluation faite par A)**

Name : NPI (New product Introduction) completion

Description : Complete NPI activities on time

Measurement Text :

Maximum=100 %

Minimum completion=80 %

Actually delivery ratio > 95 %

Name: Test Equipment support

Description : ensure test equipment in good status

Measurement Text :

Test equipment trouble shooting max time: two days

Actual trouble shooting time: one day

Name: customer feedback analysis

Description : analyze the problem from on site and give a solution

Measurement Text :

The correct ratio of the problem analysis is 80 %

Actual ratio of the problem analysis is 90 %

Name : Quality

Description : Support quality activities, and ensure delivery on time

Measurement Text :

-Quality System compliance (ISO9001/TL9000/SO14001):

No major findings and observations in internal and external audits: 100 %

-Customer satisfaction for product/service quality

Number of Problem Reports=0:100 %

Name : 6 sigma project

Description : TAS (Train Automatic System) inventory should be reduced from 176E to 100E.

Measurement Text : Before Dec.1, TAS inventory should be reduced 76E at least.

**Tableau 6.20. Critères d'évaluation individuelle des performances par la hiérarchie<sup>1</sup>**

O	Outstanding	Deliver outstanding results across all or most of the result-based objectives, role model of AL values: Achieve extraordinary results in terms of objectives and professional goal; Influence other employees to deliver high-quality results; Successfully accomplish out-of-responsibility tasks in spite of ever-changing priorities and resource-constraints; Make break-through discoveries with great significance; Anticipate problems and implement preventive measures; Be thought as expert in his/her field; Be viewed as leader by colleagues/subordinates/supervisor.
E	Exceeded	Achieved greater-than-expected results on all or most of the result-based objectives, consistently leverage and demonstrate AL values: Achieve greater-than-expected results in terms of objectives and professional goal with minimal direction; Collaborate with others actively; Consistently achieve excellent results; Complete tasks on time or in advance in spite of ever-changing priorities and resource-constraints; Make significant contribution within and beyond working field; Anticipate problems and implement emergency plans; Exceed expectations on core values & competencies as well as development activities.
A	Achieved	Achieve expected results on all or most of the result-based objectives, consistently demonstrate AL values: Achieve expected results with certain guidance; Consistently meet requirements in terms of objectives and professional goal; Make contributions within area of responsibility; Use effective problem-solving technique; Achieve expectations on values & competencies and development activities.
PA	Partially Achieved	Achieve less-than-expected results on all or most of the result-based objectives, cannot consistently leverage and demonstrate AL values: Achieve expected results with greater-than-ordinary guidance; Produce marginal or inconsistent quality of results; Complete tasks on time sometimes while sometimes delay; Cannot fully achieve objectives and professional goal; Fail to fully achieve expectations on values & competencies and development activities.
NA	Not Acceptable	Fail to achieve expected results on all or most of the result-based objectives, cannot demonstrate all or most of AL values: Achieve expected results with substantial guidance; Cannot achieve objectives and professional goal; Cannot complete tasks on time without adequate explanation; Do not observe policies and procedures of company; Fail to achieve expectations on values & competencies and development activities.
NR	Not Rated	To employees who are not in position for six months or more (due to reasons such as Sick leave, Maternity Leave, New recruited, etc.), performance levels will still be given to their performance in position the same with above method, that is , O, E, A, PA, NA.

- Application des résultats de l'évaluation des performances :

Le résultat général de l'évaluation des performances est basé sur l'évaluation des objectifs, des valeurs et des compétences, et des activités de développement. Il s'appuie sur des critères principalement visés dans d'autres activités de gestion des

<sup>1</sup> cf. les documents d'ALS

ressources humaines, y compris : Calculer les primes liées à la performance ; AMR (Annual Merit Review, Examen du mérite annuel en français) ; OPR (Organization and Personnel Review, Organisation et l'examen du personnel en français) ; La promotion / la rétrogradation ; La formation ; D'options des actions ; La rotation des emplois ; PIP (Performance Improvement Plan, le plan de la performance d'amélioration en français) ; Le plan de développement des compétence<sup>1</sup> ; Le maintien & le licenciement ; Autres et etc.

Maintenant chez ALS, la promotion est le sujet principal après le poste. Par promotion, il faut comprendre l'accès à un poste de qualification plus élevée donc de salaire plus élevé. Et c'est important pour la capacité de travail individuel. En pratique, les promotions chez ALS dépendent de beaucoup de facteurs, par exemple, le diplôme, l'ancienneté, la relation avec les chefs et les relations sociales, la possibilité de poste, etc., parmi lesquels l'évaluation n'est pas très importante.

Et de plus, pour l'augmentation du salaire, s'il n'y a pas de fautes graves, c'est l'ancienneté qui compte beaucoup.

Selon les travailleurs d'ALS, surtout les ingénieurs, le système d'évaluation est formel. Le chef direct donne la notation moyenne pour chaque personne. Ce système vient du siège. Les salariés d'ALS remplissent le formulaire d'auto-évaluation sans enthousiasme et uniquement pour la forme.

Objectivement parlant, la gestion d'ALS est internationale, surtout la gestion de RH d'ALS est très professionnelle.

« Les techniciens et les ingénieurs comme nous, c'est important de faire notre travail correctement. Et c'est rare de contacter les cadres et le personnel administratif....S'il n'y avait pas ce système d'évaluation, pour nous, ce serait pareil. Chaque personne doit bien faire « ses affaires ». Parce que notre production va entrer sur le marché, et les clients peuvent choisir. La qualité du produit est le plus important....Maintenant, pour une entreprise qui veut exister dans l'environnement de la concurrence sur le marché, c'est selon quels critères ? La technologie et la qualité sont les choses nécessaires. Ce n'est pas aussi facile que cela était dans la période de monopole. » ---- Discussion avec les collègues d'A.

---

<sup>1</sup> Ce plan est pour les personnels dont la performance est faible.

## b) Les structures du salaire

ALS adopte le système du salaire lié au poste de travail. En fonction des qualifications, de l'expérience des employés, de l'importance du poste, de la responsabilité, l'entreprise détermine le niveau du salaire de chaque poste et de chaque personne<sup>1</sup>. Le niveau du poste est en lien avec le salaire, le complément de salaire et la flexibilité du travail. Il faut suivre le principe d'équité et il n'y a pas de différence entre homme et femme s'ils occupent dans le même poste. En même temps, chez ALS, la hiérarchie du salaire du personnel n'est pas très grande.

Le salaire est aussi en lien avec le marché et le bénéfice de l'entreprise, mais ce n'est pas très important. La structure du salaire d'ALS est la même que celle des autres grandes entreprises étrangères, comme HP, IBM, etc. Chez ALS, il y a quelqu'un qui est chargé du système de salaire. Ils doivent prêter attention aux changements du salaire dans cette industrie, ensuite il faut ajuster dans le temps la structure du salaire d'ALS pour garantir la compétitivité.

En général, pour les jeunes travailleurs dans la R&D, le salaire moyen mensuel de la première année est d'environ 10 000 RMB (environ 1 200 euros). Après 3 ans, il va avoir une promotion, le salaire moyen mensuel devient d'environ 15 000 RMB. Et après 5 ans, il aura une nouvelle promotion, le salaire moyen mensuel sera d'environ 20 000 RMB. Mais après ce niveau, la promotion devient plus difficile, surtout pour les chinois.

Le salaire mensuel = le salaire de base + le salaire de performance (selon l'évaluation) + la rémunération à l'ancienneté + la prime d'assiduité + la rémunération des heures supplémentaires – l'impôt sur le revenu – les autres frais.

Il y a aussi les primes pour les jours fériés, comme la fête du printemps, la fête nationale, etc. En plus de l'aide financière au logement prévue par la loi, ALS donne une aide supplémentaire à chaque travailleur. En plus des assurances sociales prévues dans les règlements chinois, ALS offre une assurance vie, une assurance maladie complémentaire, une assurance accident, une assurance médicale à l'étranger (pour les

---

<sup>1</sup> Il n'a pas été possible d'avoir la fiche de paye des salariés considéré comme confidentielle.

personnes qui travaillent à l'étranger), une assurance habitation et une assurance maladie pour la famille pour tous les salariés.

Comme on l'a vu dans le chapitre 3, en Chine, la protection sociale accordée aux travailleurs varie selon leur *hukou*. Mais après le 1<sup>er</sup> juillet 2011, la situation à Shanghai a changé par une nouvelle règle du gouvernement local. Cette nouvelle règle établit que les travailleurs qui travaillent à Shanghai, n'importe d'où et ayant n'importe quel *hukou*, doivent bénéficier des assurances sociales comme les travailleurs urbains à Shanghai, et en conformité avec le système de cotisation proportionnelle.

Chez ALS, parmi les salariés en 2011, les travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai sont 4 276, soit 40 % du personnel total. D'après nos interlocuteurs, il n'y a pas de changement pour les travailleurs. Parce que selon la nouvelle règle, l'entreprise finance les contributions sociales (logement, sécurité sociale, retraite...), mais la rémunération nette des travailleurs reste inchangée.

### **6.3.2. Politique de R&D**

Chez ALS, la gamme de produits a été considérablement enrichie depuis le matériel traditionnel par les mobiles, les données, les terminaux, les transmissions etc. Elle se rapporte à tout le domaine des télécommunications. Toutefois, cela ne signifie pas que cette entreprise possède ses propres capacités de R&D. Sur la capacité de R&D des chinois dans le groupe, de nombreux collègues européens et américains pensent que la capacité des chinois n'est pas bonne, qu'ils ne maîtrisent pas les langues étrangères. Même en Chine, beaucoup de gens pensent qu'il suffit d'introduire un produit et ensuite de le vendre par un bon réseau du marché. Donc l'entreprise va bien marcher.

Toutefois, s'il n'y avait pas de R&D, ALS ne serait pas différente d'une base de production d'une multinationale. En même temps, c'est évident qu'il y a un avantage de coût de R&D en Chine. Dans un projet, le coût de R&D chez ALS est équivalent à 1/4 de celui en Europe, et 1/5 ou 1/6 de celui des États-Unis. C'est un avantage direct de coût et il y a aussi les autres avantages indirects. Par exemple, les chinois sont bons travailleurs et supportent les privations.

« Pendant les vacances, les étrangers vont prendre les vacances même si le ciel tombe. Mais les chinois peuvent travailler toute la nuit ou pendant la fête du Printemps. Ce n'est pas que les chefs les forcent à le faire. Dans un marché hautement concurrentiel, nous devons avoir plus de souplesse et d'élasticité. C'est pourquoi beaucoup d'entreprises multinationales délocalisent de plus en plus leur R&D en Chine ou en Inde. Mais nous avons nos propres défauts. Les capacités personnelles sont très fortes, mais le travail d'équipe est faible. Et en même temps, les chinois manquent de respect par rapport à la propriété intellectuelle. » ----  
Entretien A

Donc, ces dernières années, ALS était très désireuse de former ses propres personnels de R&D. Il y a un programme HR chez ALS pour repérer et encourager les talents<sup>1</sup>. C'est bien sûr pour les personnes de R&D.

- La norme de l'introduction des talents :

Pour être reconnu comme « ayant du talent (plutôt moins de 40 ans) », les salariés doivent aimer explorer (la force motrice) ; ils doivent être persévérant (qualité de base) ; ils doivent avoir l'esprit d'innovation et de défi (l'habitude de la pensée).

- Le mécanisme d'incitation des talents :

« Les approuver, les encourager, les louer et les récompenser, les retenir »

- Le renforcement des capacités de R&D :

Encourager l'innovation et l'échange de la technologie, et augmenter les capacités par les formations

- L'avantage des talents :

Il y a une position de post-doc chez ALS. Et le nombre de brevets par personne est le premier ces cinq dernières années au sein du groupe.

---

<sup>1</sup> Source : les documents de HR



- Le plan d'envois internationaux :

ALS envoie souvent les travailleurs de R&D, de productions et de la gestion au siège du groupe à Paris pour travailler, suivre les formations etc. Elle envoie aussi souvent les travailleurs de vente et les chefs des projets dans les unités étrangères pour travailler et les aider.

- Une plate-forme des projets internationaux :

ALS participe à la plate-forme d'exploitation internationale du groupe, ainsi qu'au Forum de la technologie et l'ISO. Et il y a deux départements importants de R&D, c'est « Institute de technologie d'AL » et « Bell labs ».

« C'est bien de donner beaucoup de possibilités aux jeunes chinois chez ALS. Ils peuvent accéder directement à la base de données technique. Il s'agit des technologies les plus avancées au monde ! En particulier, AL a Bell-labo ! Par exemple, l'enregistreur vocal, MP3, le téléphone cellulaire, les communications par le satellite, le CCD d'appareil photo numérique, etc. tous sont des inventions de Bell-labo. Il y a sept lauréats du prix Nobel dans Bell-labo. Maintenant il y a une nouvelle invention de la station de base mobile, mais sa taille est seulement de la moitié d'un verre. Une nouvelle station peut remplacer un grand nombre des stations d'émetteur actuel. C'est inventé par l'équipe de R&D aux États-Unis, mais ce sera produit par ALS et apparaîtra dans le marché l'année prochaine. Comme ça, beaucoup des nouvelles technologies étrangères seront bientôt disponibles en Chine. L'équipe de R&D d'ALS peut développer ensemble avec tout le groupe ! » ---- Entretien D

Maintenant il y a environ 3 500 ou 4 000 chercheurs employés à ALS. Ils ont au moins un master. Ils ont souvent obtenu leur diplôme dans une université célèbre en Chine surtout dans le domaine correspondant aux activités de télécommunication. Certains d'entre eux ont obtenu leur diplôme à l'étranger. Bien sûr pour les gens qui ont obtenu leur diplôme à l'étranger, il y a une priorité dans l'embauche. Chaque année, ALS se rend dans les grandes universités pour organiser son recrutement dans les campus. ALS considère que les élèves sortants sont « le sang frais » dans le corps de l'entreprise.

En même temps, la partie recherche "pure" à ALS (c'est-à-dire là où il y a des PhD ou docteurs) ne compte qu'environ 100 personnes dont à peu près 20 en

post-doctorat ou en thèse. Ces gens sont très forts dans un domaine particulier qui est "Wireless" et "Access" (c'est-à-dire le wifi par exemple. Ce sont deux domaines séparés en Chine, mais qui sont regroupés dans le reste du monde). Ils sont les seuls d'Alcatel-Lucent monde à travailler sur ces sujets particuliers.

Ensuite, la grande partie de Shanghai Bell travaille dans ce qu'ils appellent le "développement", c'est-à-dire que les chercheurs leur envoient des résultats, et eux cherchent à adapter ces résultats aux besoins des clients. Ce sont donc des ingénieurs associés à des business unités et non pas à la partie "Bell Labs" qui fait uniquement de la recherche (sauf quand elle est sollicitée par les développeurs pour qu'ils les aident à trouver une solution à un problème). Les développeurs sont également ceux qui précisent les spécifications des produits pour les ouvriers ou les sous-traitants.

Chez ALS, la division du travail de recherche est souvent faite par domaine. Et il y a le système des critères d'évaluation sur les personnels<sup>1</sup>. En plus de ce système, il y a aussi un système de développement de carrière spéciale pour le personnel de R&D qui s'appelle « R&D Path ».

- La « R&D Path »

La « R&D Path » est un système qu'ALS prend des mesures en accord avec les circonstances du développement de carrière pour le personnel de R&D. Ce système définit les capacités de chaque niveau du personnel de R&D et offre un cheminement de carrière clair. C'est aussi comme un guide pour chaque chercheur employé pour sélectionner des cours de formation en fonction de sa situation réelle pour progressivement améliorer ses capacités.

Le classement du personnel de R&D est fait à partir des facteurs suivants : la gamme de responsabilités, la contribution technique, la capacité de résolution de problèmes, les objets de communication et la complexité de communication au travail, l'influence sur les organisations et les affaires, l'enseignement et la direction des compétences, etc. Chaque année, ALS réexamine le niveau du personnel de R&D.

---

<sup>1</sup> cf. GPM.

Il y a une correspondance claire entre la « R&D Path » d'ALS et la « Leveling & Grading » d'AL (C'est un système mondial de niveau de l'emploi dans le groupe.). C'est bien pour déterminer l'échelle du salaire du personnel de R&D en fonction du niveau de rémunération du marché. Enfin, c'est pour aider à l'établissement d'un système du salaire qui tient compte de la compétitivité extérieure et de l'équité intérieure, en même temps, ce système du salaire doit refléter pleinement la reconnaissance de l'entreprise concernant la performance et la contribution du personnel de R&D.

- Les niveaux des ingénieurs d'ALS

Tous les emplois professionnels de R&D d'ALS sont classés en sept niveaux avec les compétences correspondantes nécessaires indiqués dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 6.21. Les niveaux des ingénieurs d'ALS**

Niveaux	Rôles typiques	Titre	中文名称
Niveau 1	Débutant, apprend et pratique les compétences techniques.	Ingénieur associé	助理工程师
Niveau 2	Contributeur individuel, développe des compétences techniques avancées et est responsable d'une partie du projet.	Ingénieur	工程师
Niveau 3	Contributeur essentiel, applique des compétences techniques avancées dans certain domaine, avoir les connaissances des domaines connexes.	Staff ingénieur	主任工程师
Niveau 4	Expert du domaine, fournit des conseils dans certains domaines essentiels, possède une expertise de ses interfaces dans d'autres domaines.	Ingénieur principal	高级工程师
Niveau 5	Expert d'un domaine de compétence, influence les choix technologiques pour les équipes connexes.	Ingénieur consultant	顾问工程师
Niveau 6	Responsable technique d'ALS, assure la direction de l'architecture et de la conception des activités complexes.	Ingénieur Consultant Senior	资深顾问工程师
Niveau 7	Leadership éclairé, offre des conseils pour les décisions stratégiques.	Ingénieur en chef	首席工程师

Les personnes interviewées dans le Labo Bell (la partie recherche « pure ») expriment un point de vue positif sur la qualité de productions et leur conditions de travail. Ils ont beaucoup de moyens pour travailler et un environnement satisfaisant ; et ils peuvent voyager à l'étranger pour visiter et aussi étudier.

« Il y a trois types : « future knowledge », la recherche fondamentale dans les domaines de l'entreprise ; « future industries », la recherche qui oriente les domaines de développement de l'entreprise ; « future business », la recherche qui développe les lignes de produit) dans les Bell-Labos. Chez ALS, il y a un centre de Bell, qui est une partie des Bell-Labos. Donc c'est la même tactique du développement. » ---- Entretien C<sup>1</sup>

« Maintenant ALS embauche les élèves sortants de master ou ayant un diplôme supérieur au mastère. Dans ce département, labo de Bell à Shanghai, il faut au moins un doctorat. Dans ce département, 95% des personnels sont docteurs. Selon le niveau de diplôme, je pense que le labo de Bell à Shanghai est le meilleur dans le groupe d'AL. Et il y a aussi un projet de post-doctorat. Les docteurs, après leurs études, continuent leur recherche ici ou changent pour une nouvelle orientation de recherche. Dans l'entreprise, c'est plus proche du marché que dans l'université. Après leur projet postdoctoral, en général, ils restent ici comme employé.... Dans ALS, la gamme de produits est très vaste. Aujourd'hui les plus importants sont sur la communication sans fil, ensuite c'est la fibre, etc. On ne fabrique plus les appareils mobiles mais on fait les autres terminaux, tels que la similarité d'IPAD. On en a déjà fabriqué plusieurs depuis 3 mois et c'est seulement maintenant que les directeurs l'utilisent.... Il y a une activité collective dans mon département chaque mois. Souvent ce sont des séminaires, comme les remue-méninges. On fait un travail de recherche à long terme (10 ans). Il y a ensuite la R&D entre leur travail et la production. Mon département est comme une institution dans ALS. Maintenant, il y a environ 100 salariés ici dont plus de 20 femmes. En même temps, mon département coopère avec beaucoup d'universités, il y a des universités chinoises et aussi les universités étrangères, comme Tsinghua Université, Jiaotong Université de Shanghai, etc. La coopération est souvent suivie autour d'un projet. On peut partager les équipements et les points de vue. C'est très bien ! » ---- Entretien K

En revanche, les salariés interviewés en R&D (quelques-uns sont déjà partis) sont plus critiques. Ils pensent qu'ALS a déjà perdu sa compétitivité dans le domaine des

---

<sup>1</sup> J'extrais quelques phrases de son journal du travail. Il s'agit du temps, du lieu et du contenu de son travail à Shanxi. Et il s'agit aussi de son opinion sur les changements de la vie introduite la télécommunication. Dans cet extrait, il utilise « tu » comme le sujet. Et c'est plein de talent littéraire. Et je ne pensais pas qu'un homme de science puisse écrire un article joli comme une prose. Et il est très fier de son travail.

télécommunications. Et leur insatisfaction n'est pas seulement liée au problème de la technologie mais aussi aux relations entre hiérarchie et salarié, etc.

« Le grand problème d'ALS est la concurrence dans le marché. Par exemple, ZTE et Huawei. Depuis 1998, les deux entreprises ont commencé à développer leur propre technologie. Leur qualité n'était pas bonne, mais leur prix est très bas. En même temps, aujourd'hui, le système de S1240 n'est pas l'essentiel de la production qui rapporte le plus. Parce que le marché du téléphone fixe est déjà saturé. Maintenant, la dynamique d'ALS vient de son entrée dans le réseau 4G. Mais c'est toute la technologie mobile qui n'est pas le point fort d'ALS » ---- Entretien A

« J'ai démissionné d'ALS en Juillet 2011 pour entrer chez Ericsson. Les raisons sont les suivantes : le bien-être d'ALS<sup>1</sup> est satisfaisant mais le salaire est « comme ci comme ça »; je suis content qu'il n'y ait pas beaucoup d'heures supplémentaires chez ALS mais l'ambiance du travail (les relations entre hiérarchie et salarié) n'est pas agréable. Surtout après la fusion entre Alcatel et Lucent, les luttes intestines sont fréquentes et le directeur change fréquemment d'avis ; je considère qu'après avoir travaillé 9 ans dans la même entreprise, il est temps pour moi de changer d'entreprise. » ---- Entretien B

« ALS est la plus grande base de production d'AL. En Chine, à Qingdao, il y a une autre ligne de production. Mais maintenant, il y a beaucoup de productions qui ne sont pas très importantes qui sont déjà sous-traitées. AL voudrait se développer dans tout le monde. Le travail de la R&D est principal aux États-Unis. Pour la R&D en Chine, c'est souvent une très petite partie dans un projet du groupe. » ---- Entretien I

« Maintenant, la condition d'ALS est comme quand on reste à manger sans rien faire. Le projet de SJSN qu'il fait maintenant chez Ericsson a été créé par AL en 2002. Et à cette époque, AL était le premier dans ce domaine et Ericsson était médiocre. Les commutateurs d'accès à l'internet mobile et pour appeler étaient séparés. Donc Ericsson a mis en place un système qui consiste à vendre le commutateur d'accès à l'internet mobile et à donner l'autre pour recevoir les appels gratuitement. De plus en plus, AL a déjà perdu son marché. » ---- Entretien J

---

<sup>1</sup> C'est-à-dire que les cours de français gratuit, assurance médicale pour la famille, cartes d'achat dans certaines magasins (livres, nourriture etc.).

### **6.3.3. Une régulation issues de quatre types de règles**

Pour ALS, toutes les règles qu'elle doit suivre peuvent être divisées en 4 catégories : les règles générales extérieures, les règles de Shanghai extérieures-locales, les règles internes-groupe et les règles internes-filiale. Quelquefois, les quatre vivent ensemble pacifiquement, mais quelquefois, c'est difficile pour ALS de choisir parmi elles.

#### **- Règles générales extérieures**

Dans le chapitre 3, on a vu les règles légales sur le droit du travail et sur les entreprises publiques et privées. En même temps, sauf les règlements généraux, au niveau de l'État, ALS doit aussi être sous le contrôle de SASAC et du Ministère de l'industrie et de la technologie informatique de la Chine. Par exemple, SASAC nomment les PDG des *yangqi*, comme les trois opérateurs en Chine. La condition d'ALS est identique. Elle a suivi la demande de la SASAC d'établir un bon système de conseil d'administration dans les entreprises modernes en Chine. Maintenant dans ALS, il y a une assemblée des actionnaires, un conseil de surveillance et un conseil d'administration qui comprend 8 administrateurs. Parmi eux, il faut 4 chinois et 4 étrangers qui sont souvent les français et les américains. Et ces 8 administrateurs sont élus par l'assemblée des actionnaires.

Ensuite, il y a les règlements sur les télécommunications du Ministère de l'industrie et de la technologie informatique. Il y a beaucoup de normes de l'industrie sur la conception de produits, sur l'inspection et la supervision de projets, et sur le test de quelques fonctionnements, etc. En plus, dans ce domaine, la sécurité de l'information est très importante. Donc il y a aussi beaucoup de normes en vigueur. On peut estimer que, en comparaison avec les autres domaines, le domaine de télécommunications en Chine est plus avancé. Les règlements sont relativement complets. Le marché professionnel des équipementiers est déjà formé. Et dans une certaine mesure, l'État contrôle le domaine des télécommunications. D'après mes enquêtes, j'ai considéré que le salaire du personnel dans ce domaine était presque identique dans les différentes entreprises.

« Sur le salaire de personnel, les trois entreprises (ALS, Ericsson et Huawei) sont pareilles. Mais dans Huawei, surtout pour le personnel de R&D, il y a des commissions liées au projet. Si tu fais bien, ce n'est pas une petite somme. » ---- Entretien I

Q : Dans cette industrie, le salaire est presque pareil dans les différentes entreprises ?

R : « Sur cette question, dans une entreprise, le système de rémunération doit être équitable à l'intérieur et aussi compétitif à l'extérieur. Mais il y a aussi des différences entre les personnes. Par exemple, les personnes ayant un doctorat qui entrent en même temps dans l'entreprise, ont les compétences identiques de recherche et la charge de travail est presque la même. Mais A travaille dans le projet de 2G, et B travaille dans le projet de 3G. Après quelques années, la valeur du marché de B est plus haute que celle de A. Parce que B a fait ses recherches sur la technologie plus avancée, on peut dire que la technologie gagne plus d'argent. A cette époque, les autres entreprises voulaient récupérer B. Dans le domaine de RH, on a une règle non écrite. Si l'offre du salaire proposée est de plus de 30 %, on ne garde plus cette personne. On la laisser partir ! Sinon, on peut considérer la capacité du salarié et négocier avec lui pour trouver une solution.<sup>1</sup> La majorité des travailleurs d'ALS a des maîtrises ou des doctorats. Quand ils commencent à travailler, ils ont déjà 25 ou 28 ans. C'est la plus importante phase de la vie et c'est aussi la phase qui a besoin d'argent ! Les jeunes doivent penser au mariage, au logement, à la voiture, à l'enfant.... Lorsque vous êtes le chef, les jeunes qui sont sous vos ordres veulent augmenter leur salaire. Vous ne pouvez pas empêcher leur quête d'une bonne vie. Parce que vous devez réfléchir à l'équilibre des autres employés. Et maintenant en Chine, selon la loi du contrat de travail de 2008, les travailleurs ont le droit de partir librement. » ---- Entretien D

A la fois, ALS est aussi une entreprise étrangère. En Chine, à partir de 2007, le gouvernement annule de plus en plus les incitations fiscales pour les entreprises étrangères. Le 01/12/2010, le gouvernement a supprimé les deux derniers des avantages fiscaux des entreprises étrangères. Depuis, les entreprises étrangères sont taxées de la même manière que les entreprises chinoises. Néanmoins, sur des normes de fabrication, la qualité des productions d'ALS est toujours plus haute que les standards de la Chine.

---

<sup>1</sup> cf. la partie de « le turn-over (*Exit*) » dans ce chapitre.

#### - Règles de Shanghai extérieures-locales

Au niveau du gouvernement local, les règles qui ALS doit suivre sont proches de celles de KDS, comme les règlements sur le salaire minimum, le contrat du travail, les sécurités sociales, et etc. En même temps, ALS est sous le contrôle de Shanghai Communications Administration. Il y a aussi beaucoup des règles locales sur la conception de produits, sur l'inspection et la supervision de projets, sur le test de quelques fonctionnements, sur la sécurité de l'information, et etc. En général, toutes les normes locales de Shanghai sont plus hautes et précises que celles de l'État. Mais pour ALS, ce n'est pas le problème.

« Je peux dire de façon responsable que la qualité de la main-d'œuvre d'ALS est très bonne les dernières années. » ---- Entretien A

« Sur la qualité des productions, la meilleure est Siemens, ensuite c'est ALS. Mais le problème pour ALS est le suivant : il y a trop de lignes de fournitures pour une production qui viennent de différents pays avec les différentes spécifications. Par exemple, pour une base station, ALS a besoin de 300 fournisseurs. Mais Huawei a besoin seulement de 100. Donc la vitesse de Huawei est plus rapide que celle d'ALS. » ---- Entretien I

#### - Règles internes

ALS est une filiale d'AL, donc elle est aussi sous le contrôle d'AL. Lors de mes enquêtes, beaucoup de personnel d'ALS m'ont mentionné que les règles de la gestion d'ALS se sont presque toutes conformées aux règles d'AL. C'est une entreprise à capitaux mixtes, la culture d'entreprise est plurielle et l'intégration n'est pas facile, surtout après la fusion d'Alcatel et Lucent en 2006. C'est aussi la raison pour laquelle il y a beaucoup de travailleurs d'ALS qui pensent qu'ALS est une entreprise étrangère, n'est pas une entreprise publique en Chine. Les règles internes, c'est-à-dire que les règles du groupe sont très internationales.

Sur la gestion d'ALS, « Il y a beaucoup de laxisme et d'insouciance comme en France (« style français » en chinois). Et la force cohésive et le sentiment d'identité des travailleurs d'ALS ne sont pas forts, surtout en comparaison avec les travailleurs de Huawei. » ---- Entretien C



Mais les Français ne comprennent pas « la société des sentiments humains » de la Chine, c'est-à-dire le *guanxi*. Quelques Français peut-être connaissent ce mot, mais au travail, ils l'adoptent mal.

« Par exemple, si l'on veut acheter des équipements, le processus est très strict et compliqué. Parfois sous les couches de bureaucratie, le meilleur moment pour acheter est souvent perdu. Avant 2003, le gouvernement contrôlait l'entreprise, c'était relativement souple mais maintenant c'est de plus en plus difficile. Quand on lit les règlements, c'est parfait. Mais au travail, les Français manquent de flexibilité. Cependant, selon moi, la méthode de Huawei, qui consistent à faire les choses par des moyens irréguliers ou opportunistes, ne sont pas viables à long terme. La position juste est difficile à saisir ! » ----  
Entretien A

Certaines contradictions apparaissent. En effet d'un côté, il y a beaucoup de règles chez ALS, certaines viennent du groupe, d'autres seulement d'ALS elle-même. Quelques règles ne se sont pas adaptées dans les situations chinoises, par exemple, il n'y a pas de concessions pendant la vente. C'est impossible de changer pour faire face à la situation pratique. Mais d'un autre côté, selon mes enquêtes, beaucoup de personnel d'ALS m'ont mentionné le « style français ». C'est-à-dire que chez ALS, les gens sont souvent indisciplinés et individualistes. Par exemple, les gens ne sont pas ponctuels. Certains m'ont expliqué que c'était une attitude de profiter de la vie.

Dans ce qui précède, on peut trouver que les règles sur l'emploi et sur le salaire chez ALS. La plupart d'entre elles vient de celles du groupe, bien sûr il y a aussi certains ajustements en fonction de la situation réelle d'ALS. En plus, il y aura un ajustement intra-groupe. AL transfère quelques lignes de la production de la Chine à la France pour résoudre le problème de l'emploi en France.

#### - Règles internes – Règles de filiale

Toutes les règles internes d'ALS sont rédigées par le département de RH. Chez ALS, dans chaque département et chaque atelier, il y a une ou deux personnes de RH. Quelques règles sont pour tous les personnels, et quelques-unes sont seulement pour un ou plusieurs départements. Donc après son esquisse, la règle est transmise aux chefs des départements concernés. Si les règles sont pour tout le monde, elles sont discutées

pendant les réunions du personnel. A la fin, les règles sont signées et délivrées par les directeurs de l'entreprise. Elles prennent effet à la date prévue. Objectivement parlant, ALS est « humaine », en particulier leur RH est très professionnel. En comparaison avec les autres entreprises publiques en Chine, ALS a donné un grand espace à l'épanouissement personnel de chaque salarié.

« L'entreprise est très préoccupée par le développement individuel de chaque employé. Ici, c'est très libre et flexible, surtout le système de mobilisation interne. C'est dommage que l'on forme un salarié et qu'ensuite il parte. Le RH donne aussi beaucoup de cours de formation sur le développement individuel, l'auto-positionnement sauf les formations professionnelles. Ces matériels de formation qui sont riches sont achetés par le RH. » ----  
Entretien K

Le directeur de RH d'ALS m'a dit que, pour une entreprise, il faut tisser un réseau intérieur et extérieur. « Par exemple, l'actionnaire chinois d'ALS est SASAC, la direction de l'industrie dans le Ministère de l'industrie informatique, donc ALS doit demander l'accord de ces ministères avant de décider. Ensuite, pour le gouvernement local de Shanghai, c'est pareil ! On doit discuter avec le Bureau de l'arbitrage du travail, de la sécurité sociale, etc. pour demander leurs conseils. C'est le réseau extérieur pour mesurer ce qui est raisonnable et légitime. En même temps, dans l'entreprise, on doit tisser aussi un réseau ! Le PCC, l'administration, le syndicat et la Ligue de la Jeunesse communiste de Chine, toutes ces organisations doivent être consultées. Notre syndicat est aussi important. Pour les chefs, toutes ces organisations sont les ressources, et il faut viser à l'optimisation des ressources. Le syndicat est également une sorte de ressource. »<sup>1</sup>

#### **6.4. Rôle du syndicat, participation des salariés et conflits**

Dans ALS, il y a bien sûr un syndicat. Mais ALS n'a pas mis en place le congrès des travailleurs. L'ACFTU à Shanghai n'est pas satisfait de cette situation. ALS a déclaré qu'il sera mise en place à la fin de 2012 ou au début de 2013<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> cf. l'entretien D.

<sup>2</sup> Depuis juin 2013, le congrès des travailleurs d'ALS est encore dans le processus préparatoire.

### **6.4.1. Rôle du syndicat**

Chez ALS, pour tout le personnel chinois, quand il entre dans l'entreprise, c'est obligatoire de participer au syndicat. Mais pour les étrangers qui travaillent dans ALS, c'est volontaire. Actuellement, les étrangers ne sont pas intéressés à y participer.

#### **- Organigramme**

Selon la figure suivante, on voit qu'il y a cinq départements dans le syndicat d'ALS. Bien sûr que ce syndicat est sous le contrôle d'ACFTU. En fait, son chef syndical direct est l'ACFTU de Pudong (un arrondissement de Shanghai).

Le bureau s'occupe des affaires administratives ; Le département de la protection des droits est responsable des intérêts des salariés ; le département d'organisation et de la propagande est responsable d'organiser la participation des employés pour la gestion d'entreprise et la superviser démocratiquement, de la formation des cadres, et de diffuser les règles du syndicat et les travailleurs « modèles »<sup>1</sup>, en même temps, ce département s'occupe des contacts avec les media ; le département du travail économique s'occupe de l'argent du syndicat, comme les cotisations syndicales, le budget et l'audit, etc. ; Dans le département artistique et sportif du syndicat, il y a plus de 30 associations ou clubs : l'association bénévole de syndicats, l'association volontaire des pompiers, l'association des réseaux, l'association de calligraphie, l'association de la natation, le badminton, le Tai Chi, le yoga, l'association de fleurs, de pêche, de film, d'échecs, de basket-ball, de Snooker, de tennis, le salon des voyages, le salon de la finance et de l'investissement, le club de la photographie, de danse, le club automobiles et le club de golf, etc. C'est comme des groupes d'intérêts. Chaque personne peut choisir deux ou trois activités. Selon mes interlocuteurs, beaucoup de salariés d'ALS pensent que le syndicat a seulement des activités sportives et culturelles.

« J'aime bien travailler chez ALS. Parce qu'on a beaucoup de activités sportives et culturelles qui sont organisées par notre syndicat. Chaque travailleur d'ALS peut trouver les

---

<sup>1</sup> Ceux qui ont été considérés comme les meilleurs.

activités à laquelle ils sont intéressés. Selon moi, c'est le travail principal du syndicat. » ----  
Entretien A

## Organigramme du syndicat d' ALS

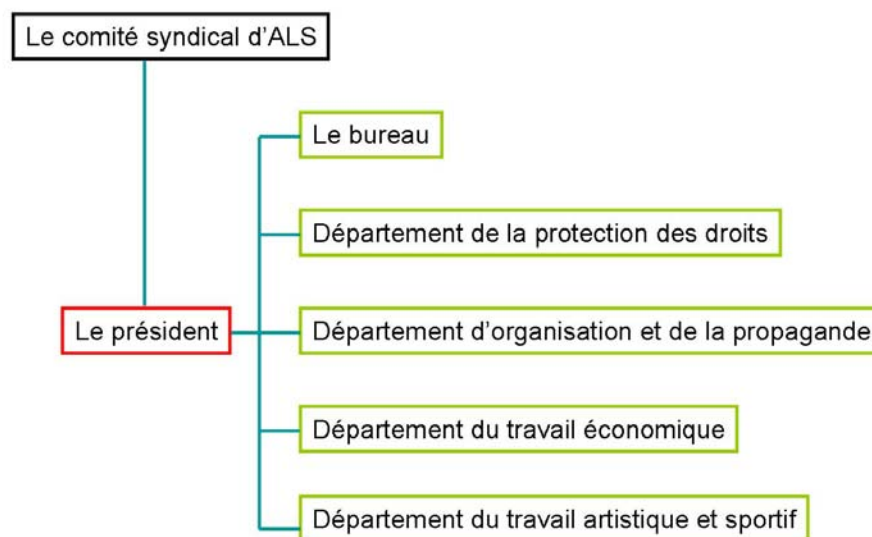


Figure 6.12. L'organigramme du syndicat de cette entreprise

Au syndicat d'ALS, il y a seulement 2 salariés qui sont à plein temps, et les autres sont tous à temps partiel. Ces 2 salariés (le président du syndicat et un des sous-présidents du syndicat) s'occupent exclusivement des affaires du syndicat.

Selon mes enquêtes, beaucoup des travailleurs d'ALS m'ont dit que pour eux, le syndicat était comme un département des activités culturelles et sportives. Par exemple, l'organisation des activités, la distribution des billets de cinéma et des cartes d'achat de livres, etc. En même temps, bien sûr le syndicat contrôle aussi les accidents de travail et la situation des travailleurs handicapés.

Pour les travailleurs d'ALS, le syndicat est comme un département et sa fonction est d'équilibrer leur travail et leur vie quotidienne (la conciliation entre la vie de travail et la vie hors travail). Après leur travail, le syndicat leur offre un grand choix d'activités en dehors leur travail. C'est facilité par le système d'un temps de travail souple chez ALS. La nécessité de mieux concilier la vie de travail et la vie hors travail ou privée est une idée nouvelle en Chine. Elle se traduit - à ALS - dans l'offre très large de loisirs (organisés par le syndicat). Cela évoque les changements dans la négociation

d'entreprise en France. Toutefois, ces questions en Chine ne forment pas l'objet de négociation mais d'échanges avec les salariés. « La négociation d'entreprise a continué à se diversifier au cours de ces dix années. Aux thèmes traditionnels des salaires et des primes, du temps de travail, du droit syndical et des institutions représentatives du personnel (IRP), de la prévoyance, sont venus s'ajouter l'épargne salariale, des sujets extrêmement divers relatifs à l'emploi et aux conditions de travail (pénibilité, stress), aux restructurations, à l'égalité professionnelle, à la lutte contre les discriminations ou le harcèlement ou encore à l'usage des technologies de l'information et de la communication. »<sup>1</sup>

Chez ALS, chaque département dispose une personne de RH et une personne de l'inspection de la qualité eux même rattachés à la hiérarchie RH quelle que soit le département où ils sont affectés. Le syndicat n'est pas représenté dans les différents départements (à la différence de KD). Dans KD, dans chaque département, il y a un représentant du syndicat qui est souvent à plein temps.

#### - Tension en mécontentement

Dans la politique des récompenses et des sanctions, il est dit que si les employés ont des commentaires et des suggestions, ils peuvent les dire au comité du PCC d'entreprise, au syndicat d'entreprise ou au service des ressources humaines. L'entreprise n'encourage pas l'utilisation de l'internet de l'entreprise pour se plaindre ou pour diffuser les plaintes à l'extérieur.

Les cours de langue ne sont pas dans l'université d'Alcatel, ils sont gérés par les associations syndicales. Maintenant il y a seulement des cours de français et d'italien parce que maintenant dans ALS, il y a beaucoup de français et d'italiens. En mai 2012, des travailleurs ont proposé d'apprendre l'espagnol. Mais cela n'a pas été approuvé. Le président du syndicat a dit que le temps n'était pas venu et qu'il n'y avait pas suffisamment de demande.

« Il y a cinq personnes dans le comité du PCC d'ALS, dont trois personnes sont à temps partiel et les deux autres personnes sont à temps plein. Leur travail est principalement de

---

<sup>1</sup> Annette JOBERT (2013), La négociation d'entreprise dans la crise : innovations institutionnelles et sociales, Paris, *Droit social*, N° 4, pp. 332-338.

s'occuper des affaires du PCC, le développement des membres du PCC et la propagande du PCC, etc. » ---- Entretien K

Si le salarié rencontre des problèmes dans son travail quotidien ou sa vie, qu'est-ce qu'il fait ? Va-t-il discuter avec le chef direct, le syndicat ou le comité du PCC ? Selon A, lorsque les ingénieurs de R&D ou les techniciens ne sont pas contents, ils quittent souvent l'entreprise (« *Exit* » au sens d'Hirschman). Si les problèmes ne sont pas très importants, les travailleurs vont plutôt discuter avec le chef direct ou les collègues. Ils ne vont pas au syndicat ou au comité du PCC. Si on compare avec KD, c'est plus fréquent à KD que les salariés de R&D discutent avec le syndicat ou le comité du PCC de leur problème.

#### - Mobilité et turn-over

Pour le moment, en Chine, en ce qui concerne les entreprises étrangères, la concurrence entre Ericsson et Siemens avec ALS porte seulement sur l'espace mobile. Les deux entreprises (Ericsson et Siemens) ont abandonné les réseaux fixes et elles ne sont pas complètement des concurrents d'ALS. Bien que beaucoup de gens pensent que le marché fixe est déjà saturé, c'est un avantage pour ALS grâce au transfert de fibres dans la maison.

Quant aux entreprises chinoises, Huawei et ZTE, la confrontation avec ALS est violente (« chocs »). Toutes les trois sont contrôlées directement ou indirectement par l'État, même si Huawei est une entreprise privée. Pour l'État, elles ont une position stratégique importante. En 2008, Huawei a fait du braconnage<sup>1</sup> dans des cantines d'ALS. Elle cherchait à recruter les ingénieurs. La condition est très simple, Huawei promettait une augmentation du salaire de 20 %, et jusqu'à 50 %. A cette époque, Huawei a créé son propre centre de R&D, donc la perte de personnel de R&D d'ALS cette année-là a été très forte.

« Dans le domaine de RH, on a une règle non écrite. Si une autre entreprise propose un salaire qui est supérieur de 30 % au salaire que l'on donne au salarié, on laisser partir cette personne ! La majorité des travailleurs d'ALS ont des maîtrises ou des doctorats. Quand ils commencent à travailler, ils ont déjà 25 ou 28 ans. C'est la plus importante phase de la vie et

---

<sup>1</sup> En chinois, on dit « saper une muraille ».

c'est aussi la phase où on a besoin d'argent ! Les jeunes doivent penser au mariage, au logement, à la voiture, à l'enfant....Lorsque vous êtes le chef, les jeunes qui sont sous vos ordres veulent augmenter leur salaire. Vous ne pouvez pas empêcher leur quête d'une bonne vie. Et on doit respecter une certaine égalité entre nos salariés. Maintenant en Chine, selon la loi du contrat de travail de 2008, les travailleurs ont le droit de partir librement. » ----

Entretien D

ALS a mené une enquête en 2010 sur les raisons du turn-over. Les réponses sont : une plus haute position, un salaire plus élevé, la distance domicile-travail, le développement de carrière, des raisons de famille, les nouvelles connaissances, etc. Les chercheurs veulent souvent apprendre les nouvelles connaissances. Il y a 10 ans, l'écart entre ALS et Huawei était énorme, mais maintenant, l'écart est moindre. Les conditions de travail d'ALS sont meilleures mais Huawei est « honteuse » de courir pour rattraper les meilleures entreprises comme ALS.

Chez ALS, d'après l'enquête de 2010, le turn-over concerne plutôt les techniciens, mais aussi les gestionnaires, et surtout les jeunes. Leur départ n'est pas seulement causé par l'argent, mais aussi par d'autres motifs (relations avec les collègues et les directeurs, etc.) Maintenant les ingénieurs, qui en 2008, étaient nombreux à partir à Huawei, quand ils veulent changer d'entreprise, ne choisissent plus (ou peu) Huawei. En revanche, ce sont souvent les ouvriers qualifiés qui partent chez Huawei. Le taux de turn-over des ouvriers à ALS se situe entre 20 % et 30 %<sup>1</sup>. ALS est amenée à recruter de nouveaux ouvriers.

« Je ne suis pas optimiste sur le développement d'ALS. Tous les directeurs ont des avis différents et ils changent souvent de décision à mi-chemin. Et j'ai souvent fait beaucoup de vains efforts. Quelque fois, je pense que je suis comme un idiot...Les directeurs ne respectent pas notre travail. En ce moment, si les personnes d'ALS en avaient la possibilité, ils choisiraient de quitter ou l'immigrer. » ---- Entretien B

D'après mes entretiens, je trouve que la raison la plus importante est la famille. Les hommes voudraient gagner plus d'argent, les femmes voudraient trouver du travail facile (pas de travail dur et sans heures supplémentaires). Une autre raison est que la majorité des travailleurs dans ALS est composée des « post-80 »<sup>2</sup>. C'est une

---

<sup>1</sup> Le taux du turn-over est identique dans les autres grandes entreprises d'après mes entretiens.

<sup>2</sup> C'est un terme familier qui désigne la génération dont les membres sont nés entre 1980 et 1989 en Chine après l'introduction de la politique de l'enfant unique.

génération particulière, très influencée par des valeurs liées à l'individualisme, le consumérisme, la modernisation et la technologie.

« Je travaillais chez Microsoft avant 2005. Ensuite, j'ai choisi d'entrer chez ALS. Parce que j'ai eu un garçon en 2004. Et le travail chez Microsoft est très prenant et je n'avais pas de temps pour m'occuper de ma famille. De plus, Microsoft de Shanghai est installé à la banlieue de Shanghai et mon appartement est de l'autre côté de Shanghai. Chaque jour, j'avais 6 heures de déplacement entre mon bureau et chez moi. Selon moi, chez ALS, le travail n'est pas dur et c'est bien pour moi de trouver un équilibre entre mon travail et ma famille. Quand j'ai décidé de quitter Microsoft, j'avais beaucoup de propositions, par exemple, Huawei, Ericsson, Siemens, ALS, etc. Parmi ces entreprises, le salaire et le poste sont plus bas chez ALS. Mais à la fin, j'ai choisi ALS en raison de ses conditions du travail et de la proximité avec son domicile. » ---- Entretien I

« Je suis entré dans Ericsson en mars 2008. Il y a deux raisons importantes. La première raison est pour ma famille. Parce que pour mon travail, ALS m'a demandé de partir en mission. Il y avait neuf mois sur une année sur le terrain. Ma femme n'était pas contente. Par ailleurs, selon moi, les produits d'ALS sont de moins en moins compétitifs. Quand le chasseur de tête me contacte en novembre 2007, je pense que c'est une bonne occasion. Mon poste dans ALS est proche du marketing, mais le poste qui m'est proposé dans Ericsson est proche de R&D. Mon chef direct me conseille de rester dans ALS car c'est mon premier poste du travail. Mais je décide quand même de partir. Et en 2007, j'étais déjà directeur d'un petit projet dans ALS. Mon travail allait bien. J'étais indécis. A la fin de mars 2008, le chef d'Ericsson me demande si je viens ou pas. J'ai décidé de quitter ALS. » ---- Entretien J

Pour A, interrogé en 2012, maintenant les jeunes ne sont pas suffisamment stables et ils sont trop pressés. Ils voudraient gagner beaucoup de choses rapidement et facilement, par exemple, l'argent, la situation, le prestige, etc. Pour lui, ce n'est pas bien ! En même temps, en fait, la division du travail dans une entreprise est de plus en plus forte. Et cela, ce n'est pas bien pour les gens d'apprendre une seule technique. Parce que le travail consiste souvent à répéter une action simple tous les jours. Mais, comme on le souligne en conclusion de ce chapitre, il existe un marché professionnel à Shanghai dans le secteur des télécommunications qui favorise à changer d'entreprise.

Mais maintenant chez ALS, si les ingénieurs veulent partir, ils doivent d'abord changer de poste pour 6 mois ou un an et être affecté à un poste où ils ne seront pas en contact avec les technologies de pointe d'ALS. Donc chez ALS, actuellement, le turn-over des ingénieurs n'est pas élevé. Ce sont plutôt les ingénieurs de Huawei qui



voudraient entrer dans ALS. Les ingénieurs d'ALS qui partent préfèrent aller chez Ericsson ou Siemens. Parce que ce sont des entreprises étrangères. Les cultures de ces entreprises sont proches de celle d'ALS.

En ce qui concerne la mobilité interne, « Chez ALS, il y a un système de mobilité interne. Si tu n'es pas satisfait de ton poste, ou si tu as un plan de développement de carrière, tu peux demander à changer de poste. La mobilité dans ALS est « favorable, libérale et démocratique » »<sup>1</sup>.

Maintenant le travailleur qui voudrait changer de travail à l'extérieur d'ALS va chercher un poste sur internet où il obtient les informations ou est contacté par des chasseurs des têtes. C'est pratique et facile. En même temps, la mobilité du personnel est considérée comme normale, surtout dans une grande entreprise comme ALS.

« Le turn-over comme ça est normal dans une entreprise moderne. Dans Huawei, Ericsson, Siemens, c'est pareil. C'est aussi dommage pour ALS, car ils sont bien formés et connaissent bien le fonctionnement des machines. » ---- Entretien A

#### ***6.4.2. La participation des salariés***

ALS n'a pas mis en place le système du congrès des travailleurs. Depuis 2003, ALS a lancé un mécanisme de négociation (consultation) collective, surtout sur le contrat du travail et le salaire. Mais d'après mes entretiens, je n'ai pas pu obtenir le contrat collectif du travail, et les travailleurs n'ont pas semblé intéressés par l'existence de ce contrat. Par contre, j'ai pu lire un contrat individuel. Au début de chaque année, le syndicat discute avec le DRH du salaire, surtout de l'augmentation du salaire en général, etc. C'est comme une formalité normale.

Lors de mes enquêtes, j'ai trouvé qu'il y avait quelques possibilités pour les travailleurs de participer à la gestion de l'entreprise chez ALS, comme les blogs, la boîte de lettre du PDG, les questions et les réponses en ligne, etc. Mais que ce soit les employeurs, ou les salariés d'ALS, ils ne sont pas intéressés par cette participation.

---

<sup>1</sup> cf. l'entretien A.

« Sur cela (comment on choisit le président du syndicat), c'est comme le faire de pure forme, je suis très occupé par ma recherche, et je ne fais pas attention aux choses comme ça. »  
---- Entretien K

Mais il y a un phénomène très intéressant. Pendant mes enquêtes, les employés m'ont souvent dit que toutes les règles sur la participation démocratique des salariés sont très formelles. Et simultanément, sur les panneaux publicitaires dans ALS, on lit souvent le slogan : « tout le monde devrait avoir le courage de signaler les erreurs. » C'est le problème que rencontrent les chefs étrangers. Cela fait partie du caractère chinois. Ce n'est pas facile de le changer.

#### ***6.4.3. Le conflit sur le programme de départ volontaire***

En 2002, après la fusion, cette fois, c'est la partie étrangère qui contrôle l'entreprise. ALS a engagé VLP (Voluntary Leaving Program en anglais, programme volontaire de départ en français). Le salaire des travailleurs anciens à cette époque est très bas et leur salaire de retraite est aussi faible. Ce plan est proche du *maiduan*<sup>1</sup>. En même temps, beaucoup des travailleurs anciens et âgés ne peuvent pas parler l'anglais, et ils ne peuvent pas s'adapter à la culture et à la gestion des entreprises étrangères.

Le 28 mai 2002, dans la célébration inaugurale, le chef d'ALS de la partie chinoise, YUAN Xin avait annoncé qu'ALS allait continuer à recruter du personnel de R&D sur la base de 5 000 employés et qu'il n'y aurait pas de réduction le personnel. Toutefois, seulement quatre mois plus tard, le 9 octobre 2002, une lettre à tout le personnel d'ALS qui vient du chef d'ALS de la partie étrangère, Andrew Young, a donné les informations suivantes : le ralentissement du marché mondial des télécommunications est continu ; le marché chinois n'a pas été épargné ; ALS, comme les autres fabricants d'équipements de télécommunications, doit faire face à des défis. Le siège nous demande de réduire le personnel.

A cette époque, AL a réduit de 25 % le personnel dans le monde entier. ALS essaye de le faire humainement, en persuadant les travailleurs de partir volontairement ce qui est aussi un moyen déguisé de licenciement.

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3.

Pour ce programme, ALS a mis en place un groupe de leader de 16 personnes, un groupe de coordination de 4 personnes et un groupe d'exécutions de 6 personnes. Après la fusion, en raison de l'impact de l'environnement ; l'affaïssement de toute l'industrie des télécommunications, les affaires existantes sont insuffisantes. Puis, il y avait des centaines de travailleurs dans les ateliers qui n'avaient pas de travail à faire. Afin d'éviter les turbulences au cœur de l'entreprise, ALS a décidé de donner 3 mois de vacances. Mais après 3 mois, les chefs d'AL ont constaté que le nombre d'employés était toujours trop élevé. Ils espéraient qu'ALS fasse partir mille travailleurs. Ce n'est pas un petit nombre. ALS a eu peur de déclencher une certaine agitation. En conséquence, ALS a trouvé ce plan de départ volontaire.

« C'était il y a 11 ans, mais aujourd'hui j'ai encore gardé vivace le souvenir que dans la cérémonie d'inauguration d'ALS en mai 2002, le P.D.G de l'époque YUAN a annoncé que ALS continuerait à augmenter le personnel de R&D de 5 000 personnes. Dès l'automne 2002, l'engagement des dirigeants a chuté en même temps que les feuilles. » ---- Entretien L

L'objectif de l'entreprise est que les travailleurs dont l'entreprise n'a plus besoin puissent quitter pacifiquement l'entreprise avec une certaine somme d'argent. Ainsi, pendant la mise en œuvre de ce plan, un responsable explique les conditions. Si tu ne participes pas à ce plan, après, nous allons réduire le personnel en conformité avec les règlements nationaux, et tu ne pourras pas obtenir une bonne indemnisation. Si tu ne profites pas de ce plan, les conditions de départ seront ensuite moins favorables.

Mais il y a un problème dans ce plan. C'est la perte d'une partie des travailleurs importants pour l'entreprise (les ingénieurs, les responsables, les hiérarchiques, etc.). Les salariés qui sont en particulier aux niveaux intermédiaires voudraient profiter de cette occasion pour partir. Leur salaire est bon mais les possibilités de promotion sont rares. En conformité avec la règle d'indemnisation, quelqu'un qui est en poste élevé peut réellement obtenir plus de 100 millions RMB. A la fin, il y a eu environ huit cents personnes d'ALS qui sont parties selon ce plan.

#### La règle de ce plan

- Les principes de ce programme sont sous une base volontaire.

- Les travailleurs, avec le contrat de travail à temps plein, n'ont pas atteint l'âge de la retraite le 19 octobre 2002<sup>1</sup>.

- La compensation de départ :

Le montant de la compensation =  $(N+1+3) \times$  le nombre cardinal de compensation par mois.

« N » est le nombre d'années de travail des employés dans cette entreprise. Il faut être précis une retenue après la virgule.

« 1 » est un mois de préavis de départ.

« 3 » est la compensation des trois mois supplémentaires payés par l'entreprise pour les employés qui sont volontaires pour partir.

Le nombre cardinal de compensation par mois = le salaire mensuel de base + le salaire mensuel de poste + l'allocation de logement mensuelle + la prime d'assiduité mensuelle + l'indemnité de transport mensuel + le bonus de fin d'année / 12

- Pour les employés de moins de 55 ans et les employées de moins de 50 ans au 19 octobre 2002, l'entreprise leur fournira une assurance commerciale pour un complément de retraite.

Ce programme a commencé avec une lettre envoyée à tous employés. Le principal moyen de persuasion était la démission avec compensation. Il y avait environ 1 200 employés qui ont rempli leur formulaire de demande. Certains ont changé d'avis ; à la fin, plus de 800 personnes sont parties. Ils représentaient environ 1/10 du personnel de l'entreprise.

« Chez ALS, ce plan leur donne un autre choix. Les gens qui ont pris notre conseil de *maiduan* sont riches maintenant ! A la fin de 2002, les gens qui sont partis ont acheté leur appartement avec l'argent de *maiduan*. En général, les travailleurs peuvent obtenir environ

---

<sup>1</sup> L'âge légal de la retraite en Chine, pour les hommes, c'est de 60 ans en général, et c'est de 65 ans au niveau haut dans le système de titre. Pour les femmes, c'est de 55 ans en général, et c'est 60 ans au niveau haut dans le système de titre.

trois cents milles RMB. L'appartement a coûté plus de 5 millions RMB. Il y a aussi les gens qui ne veulent pas partir et rester chez ALS. » ---- Entretien D

« La plupart des personnes qui sont parties était en R&D... » ---- Entretien L

Selon le programme, un salarié avec une licence qui a travaillé ici depuis 3 ans peut recevoir une prime environ 100 000 RMB. Pour les plus hauts diplômés, les positions les plus élevées, l'ancienneté la plus longue, la prime était supérieure à 100 mille. Les indemnités de licenciements d'ALS sont estimées à près de 100 000 RMB. Le licenciement est demandé par le siège d'Alcatel. Ce programme de départ volontaire est le fruit d'un compromis. ALS y était hostile. C'est pourquoi l'indemnité est plus élevée.

Mais on peut considérer que ce programme qui comporte un gros licenciement relève de la mission de RH ; et il est presque impossible de trouver quel a été le rôle du syndicat.

« Au début, l'entreprise a affiché un avis pour faire connaître ce programme. Je suis une ouvrière (elle est technicienne.), et je pense que ce programme est bien pour moi. Je ne voulais pas continuer à travailler car l'entreprise avait déménagé en banlieue. A cette époque, le métro n'était pas développé comme aujourd'hui et la navette non plus. C'était très loin pour moi d'aller au travail. Et mon anglais était très mauvais et je ne voulais pas l'apprendre. Si je restais là-bas, je ne sais pas si j'aurais eu la capacité de bien travailler....En même temps, sans mon aide, mon fils ne pouvait pas entrer à l'université de Fudan....Après une semaine de réflexion, le chef direct m'a demandé de me décider et à discuter avec moi du montant de l'indemnité. J'ai dit que je voulais participer à ce programme. Mais il y a aussi beaucoup de mes collègues qui sont contactés par leur chef direct et qui ne voulaient pas y participer. Ils voulaient continuer à travailler ici. Cependant, les directeurs les ont persuadé d'y participer en disant qu'ils n'arriveront pas à s'adopter à leur nouvel emploi et à rentrer dans la nouvelle culture d'entreprise....A cette époque, l'organisation de l'entreprise est confuse et c'est donc rare que l'on discute avec les salariés du syndicat. » ---- Entretien L

Toutefois, pendant cette phase, ALS a rencontré des conflits de travail aussi. Les travailleurs anciens pensent que s'ils sont vivants, c'est grâce à l'entreprise publique qui s'occupe de toute leur vie ; s'ils sont morts, ils sont les fantômes des entreprises publiques. Certains qui ont déjà quitté ALS avec le plan le regrettent, donc ils reviennent pour demander plus d'indemnisation. Cela aurait concerné quelques personnes, tout au plus une dizaine.

« Qu'est-ce que l'on peut faire ? Nous suivons la procédure judiciaire. A la fin, ALS a gagné les procès. » ---- Entretien D

Depuis 2002, dans ALS, il n'y a pas eu de tel plan de licenciement, seulement ce programme de départ volontaire qui est un gros plan de licenciement après la fusion. Le système en usage à ALS est le suivant : CDD pendant 10 ans (de 1 à 3 ans se succédant), puis après 10 ans, si le contrat est renouvelé, c'est en CDI (conformément à la loi sur le contrat du travail de 2008). En pratique, la direction ne va pas attribuer le CDI après 10 ans pour certaines personnes (en nombre limité) dont l'entreprise estime qu'elle n'a pas besoin. La décision est prise par la direction du personnel (RH) après la discussion avec le chef direct de la personne et ses collègues proches. Et maintenant chez ALS, le ratio de CDD et CDI est moitié/moitié<sup>1</sup>.

C'est-à-dire que maintenant pour les entreprises, les méthodes de licenciement sont souvent comme ça : avant le changement de contrat, les entreprises ne renouvellent pas le contrat du travail avec les salariés dont elles n'ont pas besoin. Chez ALS, cela relève de la décision des RH, le syndicat n'intervient pas.

## **Conclusion**

L'enquête a mis en évidence quelques traits majeurs de l'entreprise. Tout d'abord, bien qu'ALS comme filiale dispose d'une autonomie dans le groupe, surtout pour les règlements et les technologies, celle-ci se conjugue avec, d'une part, un contrôle du groupe AL dont elle applique un grand nombre de règles et d'autre part avec un contrôle de l'État par l'intermédiaire de la SASAC qui se traduit, notamment, par le fait que le président-directeur général (PDG) et le secrétaire du PCC d'ALS sont nommés par le gouvernement chinois. Et bien qu'étant une entreprise publique, ALS est plutôt perçue par ses salariés et beaucoup de personnes extérieures comme une entreprise privée étrangère qui offre de bonnes conditions de travail et de salaire.

En second lieu, l'enquête a mis au jour les tensions existantes au sein de l'entreprise entre secteurs d'activité et personnes. Les salariés de Bell Labs (la partie

---

<sup>1</sup> C'est évalué par A. Maintenant l'âge moyen des personnels chez ALS est environ de 30 ans. Selon la loi de contrat du travail de 2008 en Chine, le salarié peut changer du CDD au CDI avec 10 ans ou plus d'ancienneté. Donc chez ALS, maintenant les CDI sont souvent réservés aux personnels venant des entreprises avant de la fusion.

recherche « pure ») expriment un point de vue positif sur la qualité de la production et leurs conditions de travail. Ils disposent de beaucoup de moyens pour travailler, d'un environnement satisfaisant et peuvent voyager et étudier à l'étranger. En revanche, les salariés interviewées en R & D (quelques-uns sont déjà partis.) sont plus critiques. Ils pensent qu'ALS a déjà perdu beaucoup de sa compétitivité dans le domaine des télécommunications. Et leur insatisfaction n'est pas seulement liée à un problème de technologie mais aussi de relations entre hiérarchie et salarié. Il existe aussi des tensions au sein du personnel et notamment entre les salariés selon leur âge. Comme à KDS, un clivage fort entre les travailleurs jeunes et les travailleurs plus âgés a été constaté qui s'exprime dans leurs points de vue sur l'entreprise, sur le travail, sur la vie hors travail et sur le salaire. Ainsi les salariés âgés évoquent le manque de loyauté des plus jeunes vis-à-vis de l'entreprise tandis que les plus jeunes dénoncent le conservatisme des anciens. La forme de gouvernance d'AL est aussi évoquée comme source de conflits. La « mauvaise » entente entre les trois parties d'ALS (Chine, France, les États-Unis) est ressentie et discutée par les salariés qui soulignent que les difficultés datent de la fusion avec Lucent en 2006 et qu'elles ont entraîné des départs, des mutations et surtout eu un impact négatif sur les résultats et l'efficacité du groupe. Les salariés d'ALS se posent beaucoup de questions sur le groupe et son avenir, sur les stratégies et les choix qui sont faits en matière de télécommunications. En comparaison avec les salariés d'KD, ils pensent plus à l'avenir, pas seulement l'avenir individuel, mais aussi l'avenir de l'entreprise.

Un troisième trait concerne le rôle du syndicat. Chez ALS, selon ses salariés, le syndicat est considéré comme un organisateur des activités sportives et culturelles. En comparaison avec le cas de KD, le syndicat d'ALS est plus proche de la vie hors travail des salariés, et plus loin de la gestion de leur travail.

Une quatrième caractéristique concerne les règles. L'activité mais aussi la gestion du personnel sont fortement encadrées par des règles formelles qui émanent de la direction du groupe, de la direction d'ALS auxquelles s'ajoutent sur certains aspects la législation du travail et les règlements propres à la commune de Shanghai. Certains salariés évoquent « le style français » des règles écrites et très détaillées considérant qu'elles ne correspondent pas toujours à la mentalité chinoise.

Enfin, dernière caractéristique majeure, dans le cas d'ALS, on observe l'existence d'un marché professionnel dans le domaine des télécommunications à Shanghai. François Eyraud, David Marsden et Jean-Jacques Silvestre ont montré qu'un « marché professionnel du travail » (*OLMs, Occupational Labour Markets*) est alternatif à un « marché interne du travail » (*ILMs, Internal Labour Markets*)<sup>1</sup>. Selon David Marsden, dans un marché professionnel du travail, on s'attend à ce que les travailleurs qualifiés puissent se déplacer facilement pour occuper des emplois qualifiés dans une autre entreprise, parce que leurs compétences sont largement reconnues<sup>2</sup>. Et il a aussi mentionné que dans un marché professionnel, il y a un ratio plus élevé du turn-over du personnel parmi les travailleurs qualifiés que dans un marché interne<sup>3</sup>. Dans le cas d'ALS, aujourd'hui en Chine, surtout à Shanghai, le niveau de salaire dans les différentes entreprises publiques ou privées, chinoises ou étrangères est presque pareil dans le domaine de télécommunications. Leurs productions principales, leurs technologies et même les règles sont proches en Chine. Les salariés d'ALS qui souhaitent partir n'ont en effet pas de difficultés pour trouver un poste dans une entreprise du secteur à Shanghai même. Beaucoup considèrent qu'il est normal de changer d'entreprise au bout de 7 ou 8 années ce qui explique le ratio de turn-over par an d'ALS qui se situe autour de 20 %. Les ingénieurs d'ALS qui partent préfèrent aller chez Ericsson ou Siemens parce que ce sont des entreprises étrangères dont la culture est considérée comme proche de celle d'ALS.

---

<sup>1</sup> François EYRAUD, David MARSDEN and Jean-Jacques SILVESTRE (1990), Occupational and internal labour markets in Britain and France, *International Labour Review*, Vol. 129, No. 4, pp. 501-517.

<sup>2</sup> David MARSDEN (2007), Labour market segmentation in Britain : the decline of occupational labour markets and the spread of 'entry tournaments', In *Économies et Sociétés*, Série « Socio-Économie du travail », AB, No. 28, 6/2007, pp. 965-998.

<sup>3</sup> François EYRAUD, David MARSDEN and Jean-Jacques SILVESTRE (1990), Occupational and internal labour markets in Britain and France, *International Labour Review*, Vol. 129, No. 4, pp. 501-517.



## Chapitre 7

### Dynamiques comparées des deux entreprises

La politique de réformes engagée depuis les années 1980 a conduit dans les années 1990 à un alignement des entreprises sous un même statut juridique, la société anonyme, et à celui de la condition des travailleurs sous un même droit du travail. Dans ce contexte, la constitution d'un secteur public dans les branches jugées stratégiques s'est traduite par une politique industrielle coordonnée par un Comité dont l'action porte sur des entreprises à capital majoritairement public. Les entreprises de ce secteur sont relativement hétérogènes, dans la mesure où le poids de l'État y est variable et où les branches elles-mêmes sont plus ou moins soumises à leur position monopolistique. Il est donc difficile de saisir une dynamique commune à ces entreprises publiques. Cependant, elles partagent certains traits. Ainsi, elles sont par exemple plus soucieuses que les entreprises privées de leurs personnels. Certaines dimensions de la *danwei* se retrouvent parfois, avec des équipements collectifs nombreux et le maintien d'une présence syndicale dont l'action se concentre aujourd'hui sur la gestion d'une dimension du « bien-être » des travailleurs, que constitue la gestion des activités sportives et culturelles. Le syndicat y adopte un rôle de pourvoyeur de « services » plus ou moins liés aux services de la gestion des ressources humaines. Ses actions ne reposent pas sur une adhésion large des salariés. Il est de ce fait peu présent dans l'expression des revendications de ces derniers, ou encore dans l'expression de leurs points de vue dans les situations de restructuration. Il en résulte une dynamique des relations professionnelles faiblement articulée à des institutions représentatives, dans laquelle il est difficile de dépasser le niveau des revendications individuelles, qui peuvent être portées devant les tribunaux. Dès lors, le conflit collectif y prend la forme d'une agrégation de mécontentements individuels, face auxquels les directions semblent relativement prises au dépourvu, oscillant entre la discussion interpersonnelle et l'autoritarisme. Ces entreprises publiques ne sont pas épargnées par un fort niveau de turn-over dont résulte la recherche par les salariés de meilleures conditions de travail. Ainsi, si le droit du travail fait apparaître une distinction entre les intérêts des salariés et ceux de l'entreprise, il est aussi le fondement des mobilisations. De là un résultat paradoxal, celui de voir des entreprises soucieuses d'éviter les conflits et les

« remous », en jouant sur une forme d'exemplarité dans le traitement des salariés et un respect plus marqué du droit du travail et des prérogatives syndicales, mais sans réussir à créer les conditions d'apparition d'une identité collective des travailleurs. Dans ce chapitre, on va comparer les deux cas et interroger leurs similitudes et leurs différences.

### **7.1. Les travailleurs : structures, carrières, mobilités et identités**

Les présentations détaillées des chapitres précédents montrent des différences importantes mais aussi des similitudes entre KD et AL sur leurs structures du personnel, leurs dynamiques, les segmentations du marché du travail, les divisions internes de la collectivité de travail et l'identité collective. Nous présentons ici ces proximités et ces différences.

#### ***7.1.1. Structure du personnel***

Notre comparaison entre ces deux cas s'ouvre sur les structures du personnel. Il s'agit de présenter l'organisation de ces deux entreprises.

Tout d'abord, bien que les deux entreprises soient premières dans leurs domaines respectifs, leurs tailles sont très différentes. KD compte 3 716 personnes fin 2012<sup>1</sup> - sans compter les travailleurs intérimaires. KDS compte 414 personnes en juin 2011, et la syndicalisation est de 100 %<sup>2</sup>. ALS compte pour sa part 10 689 salariés en Chine dont 8 949 à Shanghai (selon les données de l'ACFTU) - sans compter les travailleurs intérimaires. La syndicalisation au sein d'ALS est de 99,15 %. Au siège d'ALS à Shanghai, ce taux est plus bas : 93,91 %, soit 8 409 personnes – les salariés étrangers n'ayant pas obligation de se syndiquer.

Ensuite, si l'on répartit des effectifs du personnel par sexe dans ces deux cas, on peut voir que ce sont deux entreprises qui emploient une main d'œuvre très majoritairement masculine. KDS compte 335 hommes, soit 80,9 % du personnel total tandis que le nombre d'hommes chez ALS est de 7 349, soit 68,7 %. Si on regarde la

---

<sup>1</sup> Sources : le Rapport annuel de KD

<sup>2</sup> Dans les entreprises publiques chinoises, pour les travailleurs chinois, c'est obligatoire.

structure par âge, on peut voir que le personnel de KDS se concentre aux deux extrémités avec une forme de sablier (beaucoup de moins de 25 ans et beaucoup de plus de 51 ans). On retrouve cette segmentation dans le personnel d'ALS où il y a deux grandes parties : le personnel de 26 à 35 ans et le personnel de plus de 46 ans. On assiste à une tendance similaire, liée au rajeunissement de la moyenne d'âge des salariés, dans deux entreprises. Maintenant l'âge moyen chez KDS est 36,3 ans et d'environ 30 ans chez ALS. On peut également classer l'effectif selon le *hukou* - les travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai et ceux qui ne l'ont pas. Chez KDS, c'est moitié-moitié. Chez ALS, les travailleurs qui ont le *hukou* de Shanghai sont 4 276, soit 40 % du personnel total.

En ce qui concerne la qualification du personnel, chez ALS, les services de nettoyage et de sécurité sont occupés par des travailleurs intérimaires (environ 1 000 personnes). De même le système de réseau informatique est externalisé. Il faut surtout noter que les ouvriers sur les lignes de productions (environ 4 000 personnes) sont des intérimaires. En revanche, les statuts chez KDS sont très différents. Les travailleurs intérimaires sont seulement 25, soit 6,2 %. La majorité du personnel de KDS occupe des postes de production directe. Une grande partie est en CDD.

Chez ALS, le personnel de R&D représente plus de 5 500 personnes, soit 50,9 %. Mais l'établissement ALS n'est pas seulement un site dédié à la R&D, car la production occupe 4 000 personnes qui sont tous intérimaires. Dans les deux établissements, il existe donc une forte proportion de salariés en situation de précarité, les uns en intérim, les autres en CDD. Cependant, la loi de 2008 devrait permettre de sécuriser l'emploi, notamment des ouvriers.

Concernant le niveau de formation du personnel, étant une entreprise de production, KD recrute des ouvriers spécialisés ayant un faible niveau de qualification (inférieur à la licence). La plupart des salariés de KDS (88,4 %) n'ont pas le niveau licence, soit 366 personnes. Le plus haut diplôme de l'établissement est le master, que détiennent deux personnes qui sont cadres supérieurs. Le niveau de formation du personnel d'ALS est plus élevé : la majorité des travailleurs sur les lignes de production ont un diplôme équivalent au BTS. Cela s'explique par le fait que les processus de production sur les lignes ne sont pas faciles et mécaniques, et que ces postes ont besoin de technique professionnelle. La grande majorité de personnel d'ALS

(ingénieurs, techniciens) a suivi des études supérieures, au moins de niveau master. Dans le département recherche, il est obligatoire d'avoir au moins le diplôme de doctorat, et il y a un post-doctorant dans ALS. Tout le personnel d'ALS doit savoir à peu près parler, lire et écrire en anglais.

Comme nous l'avons vu, les travailleurs d'ALS, qu'ils soient salariés ou intérimaires, appartiennent au même marché professionnel que ceux des autres travailleurs de ce secteur (niveau de salaire, technologie, règles similaires). De même, les qualifications et les compétences requises sont similaires : par exemple, il faut au moins un master dans le domaine des télécommunications ou de disciplines connexes et il faut au moins un doctorat pour les postes de R&D. Ce sont les règles tacites dans ce domaine. Avec la réforme de l'enseignement supérieur en Chine ces dernières années, la demande de diplômés augmente. Dans le cas de KD, les travailleurs appartiennent plutôt à un marché interne du travail : les ouvriers sont spécialisés à une technique spécifique, ce qui limite leur mobilité externe. Le niveau de qualification des travailleurs est généralement lié à l'activité de l'entreprise. Mais dans le cas de KDS, c'est un peu différent. On peut voir que ces dernières années, le niveau de qualification du personnel est plus haut que dans les autres établissements ou celui du siège. C'est la conséquence de la règle pour demander le *hukou* ou la carte de séjour au niveau A de Shanghai. Pour cela, il faut au moins une licence. Chez KDS, il n'y a pas beaucoup de travail dans le domaine de la R&D, mais les personnes qui veulent rester à Shanghai, en raison de la concurrence intense dans cette grande ville, doivent au minimum être titulaires d'une licence. En pratique, la demande de qualification est souvent plus élevée.

### ***7.1.2. Dynamiques dans les deux entreprises***

Comme on l'a vu précédemment, l'âge moyen des travailleurs de KDS est de 36 ans. Elle est de 30 ans pour les travailleurs d'ALS. La moyenne d'âge y est donc inférieure, première preuve de son plus grand dynamisme. On peut le montrer par d'autres éléments.

Tout d'abord, il existe un système de mobilité interne dans ALS. Si les travailleurs ne sont pas satisfaits de leur poste, ou s'ils ont un plan de développement

de carrière, ils peuvent demander à changer de poste dans l'entreprise. En pratique, ce n'est pas facile à mettre en application, mais c'est un canal pour les travailleurs pour exprimer leur mécontentement et trouver une solution de mobilité interne. Dans KDS, ce système n'existe pas pour les salariés qui ne sont pas contents de leur travail. Ils peuvent discuter avec leur supérieur hiérarchique, mais en pratique ne le font pas, car ils ont peur d'en subir en retour des conséquences néfastes et que leurs directeurs les mettent en difficulté. Souvent ils expriment leur mécontentement seulement aux autres salariés ou à leurs familles.

De plus, dans le domaine des télécommunications en Chine, et notamment à Shanghai, il y a déjà un marché professionnel. Il y a un turn-over plus important chez ALS que chez KDS. Chez ALS, ce taux important de turn-over (environ entre 20 % et 30 %) est intégré à la gestion du personnel. La part importante d'intérimaires dans le personnel ouvrier contribue également à instaurer une distance plus grande entre les salariés et la direction de l'entreprise. Les travailleurs de KDS sont également, pour une large part d'entre eux, dans une situation précaire mais dans des contrats à durée déterminée qui leur permettent d'espérer bénéficier un jour d'un emploi plus stable dans l'entreprise. On retrouve donc ainsi une forme de continuité avec l'emploi à vie de l'époque de la *danwei*. Les *guanxi* des travailleurs et des directeurs sont donc plus complexes chez KDS que chez ALS. Dans mes entretiens, on peut voir que les thèmes de discussions entre les salariés d'ALS portent sur leur travail quotidien, alors que c'est plus souvent sur la vie quotidienne ou la famille chez les travailleurs de KDS. Pour ces salariés, il faut distinguer travail et hors travail.

Enfin, le travail quotidien est différent entre ces deux entreprises. KDS est dans un marché plus monopolistique qu'ALS. Le travail chez KDS est plus répétitif, c'est-à-dire que les travailleurs peuvent prévoir leur travail et même leur prime de fin d'année. Leur travail quotidien est assez routinier et ne demande pas beaucoup de motivations et d'investissement, ce qui n'est pas le cas du travail en R&D à ALS. En tant qu'entreprise de haute technologie, l'activité d'AL évolue rapidement avec les inventions mondiales, et est influencée par les aléas de la finance mondiale. Il y a plus de challenge dans le travail quotidien des salariés d'AL, et plus de pression également. Pour l'entreprise KD, la production tend également à devenir de plus en plus concurrentielle sur des marchés internationalisés.

### 7.1.3. Segmentations des marchés du travail et mobilisations collectives

Dans des travaux importants, l'Américain C. Kerr a montré une « balkanisation du marché du travail » où la concurrence s'exerce à l'intérieur du groupe des travailleurs et pas entre les groupes<sup>1</sup>. Le découpage entre marchés du travail professionnel et d'entreprise, opéré par Kerr, rend compte de certains obstacles à la substitution des travailleurs et éclaire les processus de segmentation du marché du travail en sous-marchés. Ses observations laissent de côté en revanche une fraction importante des salariés travaillant dans des marchés du travail « secondaires » caractérisés par l'instabilité de l'emploi, où les salaires et les conditions de travail sont généralement inférieurs à ceux du marché « primaire » qui est caractérisé par des emplois stables. Selon Marsden, la situation des salariés du segment secondaire s'explique notamment par leur faible niveau de qualification, leurs difficultés à trouver un emploi et des phénomènes d'encombrement (*crowding*)<sup>2</sup>. Dans ce dualisme du marché du travail<sup>3</sup>, deux catégories de travailleurs vont apparaître, chacune adaptée aux contraintes et opportunités de chaque « segment », primaire ou secondaire<sup>4</sup> : « les travailleurs opérant sur le marché secondaire vont s'adapter à l'absence de garanties et à des relations salariales flexibles voire instables. Ils seront faiblement syndiqués, très mobiles et capables de changer d'emploi instantanément. Symétriquement, les travailleurs du marché primaire seront stables, passant rarement par le marché externe et demeurant au sein de carrières aménagées par les firmes. »<sup>5</sup>

Ces catégories ne s'appliquaient pas à la Chine du temps de la *danwei*, et s'y appliquent imparfaitement dans la situation actuelle caractérisée par une segmentation croissante du marché du travail, qui apparaît de plus en plus clairement ces dernières années. L'enquête de 2009 sur les réseaux sociaux et l'expérience

---

<sup>1</sup> Clark KERR (1954), *The Balkanization of labor markets*, in *Labor Mobility and Economic Opportunity*, Cambridge, Mass: MIT Press.

<sup>2</sup> David MARSDEN (2012), « Marche du travail », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, p.454.

<sup>3</sup> Peter B. DOERINGER, Michael J. PIORE (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass.

<sup>4</sup> Michael J. PIORE (1975), *Notes for a Theory of Labor Market Stratification*, in *Labor Market Segmentation*, Edited by Edwards, R. C.; Reich, M.; Gordon, D. M., Lexington, MA: D.C. Heath and Company, pp.125-150.

<sup>5</sup> Bernard GAZIER (2012), « Économie du travail », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.219-225.

professionnelle conduite dans 5 villes chinoises (Guangzhou, Shanghai, Xiamen, Jinan et Xi'an) analyse les facteurs favorables à l'acquisition du statut économique des travailleurs chinois et le modèle de leur mobilité professionnelle. Elle met en évidence une segmentation du marché du travail entre les travailleurs qualifiés et les travailleurs qui ne sont pas diplômés de l'enseignement supérieur. Pour ces travailleurs qui ne sont pas diplômés, c'est par la mobilité qu'ils peuvent améliorer leur revenu. En revanche, la mobilité professionnelle n'a pas d'effet sur le revenu des travailleurs hautement qualifiés, dont la stratification des revenus est prioritairement affectée par leur capital en ressources humaines (les années de scolarité et d'expérience de travail)<sup>1</sup>. Bien qu'il n'y ait pas beaucoup de recherches sur la segmentation du marché du travail en Chine, elle existe dans ce pays depuis longtemps. Les *nongmingong* sont en majorité des travailleurs des couches inférieures qui sont dans le marché secondaire avec leur *hukou* rural. En pratique, la voie qui mène les travailleurs non qualifiés vers le marché du travail très qualifié leur est presque fermée. En effet, ils n'ont pas de diplôme universitaire ou des certificats d'aptitude, ce qui crée leur mise à l'écart.

Ces résultats généraux sur la segmentation du marché du travail en Chine s'appliquent à nos deux entreprises. L'entreprise publique KD a bénéficié d'une protection très forte de l'État. Mais après la réforme économique de 1978 et l'ouverture du marché, elle a dû affronter la concurrence et s'autonomiser de l'État. Ces changements sont difficiles pour cette entreprise. Cependant, en raison de son activité particulière, la concurrence est limitée. Cela a des conséquences sur la segmentation du marché du travail. Les salariés de KD qui quittent l'entreprise – sauf les plus diplômés – ont des difficultés à retrouver du travail. En effet, ils ont acquis à KD des compétences spécifiques – liées à leur activité – difficilement transférables à d'autres domaines ou à d'autres entreprises. Paradoxalement, bien que peu qualifiés et sans grande perspective de carrière, les salariés de KD ont un emploi stable et peu mobilité. Ils relèvent donc du marché primaire.

En revanche, dans le cas d'ALS, on observe l'existence d'un marché professionnel dans le domaine des télécommunications à Shanghai. Aujourd'hui en Chine, et à Shanghai notamment, le niveau de salaire dans les différentes entreprises

---

<sup>1</sup> WU Yuxiao (2011), La segmentation du marché du travail, la mobilité professionnelle et le modèle à deux voies de l'acquisition du statut économique des travailleurs urbains chinois, *La science sociale de La Chine*, N° 1.

publiques ou privées des télécommunications, chinoises ou étrangères, est presque identique. Leurs productions principales, leurs technologies et même les règles de productions sont proches. D'autre part, toutes les entreprises de ce secteur doivent appliquer les règles et standards sectoriels nationaux (de la Chine) et locaux (de Shanghai). Les compétences des ouvriers d'ALS, acquises en travaillant sur la ligne de production, sont très utiles dans les autres entreprises dans le domaine de télécommunications et sont donc transférables. Il est donc plus facile pour les salariés d'ALS qui voudraient partir de trouver un poste dans les autres entreprises dans leur domaine que pour les travailleurs de KD. Cela explique que le turn-over des ouvriers d'ALS est plus élevé que celui des ouvriers de KDS. Le personnel d'ALS considère normal de changer d'entreprise au bout de 7 ou 8 ans. Et pour eux, ce n'est pas difficile de trouver des informations et des postes. Ainsi, la comparaison entre ces deux entreprises montre que le modèle concurrentiel favorise l'établissement d'un marché professionnel. Finalement, les entreprises publiques traditionnelles telles que KD doivent s'adapter aux nouvelles règles de la concurrence si elles veulent survivre.

Il y a une relation entre la segmentation du marché du travail et les choix que font les travailleurs qui ne sont pas satisfaits de leurs conditions de travail. Ces différences dans la segmentation du marché du travail entre nos deux cas peuvent expliquer que les formes de mobilisations (grève chez KDS et turn-over ou conflit chez ALS) soient différentes. Hirschman a insisté sur le fait que la prise de parole protestataire (« *voice* ») n'est pas la seule option à la disposition d'un individu ou d'un groupe mécontent. Elle est concurrencée par deux alternatives que sont la défection (« *exit* ») et la loyauté (« *loyalty* »). Un salarié insatisfait par son niveau de salaire ou ses conditions de travail pourra certes se plaindre auprès de son employeur, se syndiquer et s'engager avec ses collègues dans une grève revendicative (toutes actions qui relèvent de la « *voice* »), mais il pourra également démissionner si une offre d'emploi plus attractive se présente (et ainsi faire défection, démarche le plus souvent individuelle) ou préférer se satisfaire de sa situation actuelle (faute d'alternative ou par crainte que sa protestation n'entraîne des représailles), c'est-à-dire rester loyal à l'ordre de l'entreprise<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Lilian MATHIEU (2012), « Action collective », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.1-6.



Selon mes études, on peut voir que les travailleurs de ces deux entreprises ont réagi différemment face à leurs insatisfactions. Chez KD et KDS, le turn-over est plus rare que celui chez ALS. Les travailleurs de KDS sont peu mobiles en externe et exprimeront leurs insatisfactions non par des comportements de défection mais par la prise de parole et l'action syndicale. En effet, pour les travailleurs de KDS, ce n'est pas facile de trouver du travail dans le même domaine (*supra*). Ils préfèrent donc la prise de parole (« *voice* »). En revanche chez ALS, dans un marché professionnel des télécommunications sur lequel les travailleurs d'ALS - ingénieurs comme ouvriers - sont mobiles, ils peuvent partir (« *exit* ») sans hésitation. Dans ce cas, que ce soit à travers le turn-over ou le programme de départs volontaires, les salariés ont obtenu en partant de meilleurs salaires (ou compensations) ou postes de travail. Au contraire, dans le conflit du travail sur le déménagement de KDS, les grévistes ont payé eux-mêmes pour leur action en justice et ont déclaré que leur objectif n'était pas l'argent mais de faire connaître leur mécontentement.

Hirschman a dit que « la netteté de la division entre les deux catégories de la défection (« *exit* ») et de la prise de parole (« *voice* »), qui s'opposent sans s'exclure, pourrait faire naître le soupçon si elle n'était le reflet fidèle d'une distinction plus fondamentale encore : celle de l'économie et de la politique. La défection relève de la première, la prise de parole de la seconde »<sup>1</sup>. Comme l'explique Hirschman, « la défection et la prise de parole, les forces du marché et les forces extérieures au marché, les mécanismes économiques et les mécanismes politiques ont été présentés comme deux protagonistes placés strictement sur le même plan »<sup>2</sup>. Il apparaît clairement que les travailleurs de KDS ne trouvent pas aussi facilement du travail sur le marché du travail que les travailleurs d'ALS, surtout les techniciens ou les ingénieurs. La prise de parole apparaît alors comme la seule alternative à la défection, lorsque celle-ci est rendue impossible. Ce même, la prise de parole est une alternative de la défection. Il apparaît donc que la prise de parole ne vient pas seulement renforcer la défection mais qu'elle peut se substituer à elle<sup>3</sup>. Ainsi, à la fin du conflit du travail de KDS, les 12 grévistes et la direction de KDS signent un « accord de médiation » sur place. Selon cet « accord de médiation », le contrat de travail sera rompu immédiatement ce qui

---

<sup>1</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, traduction de Claude BESSEYRIAS, Edition de l'Université de Bruxelles Fayard, p.27.

<sup>2</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *op cité*, p.30.

<sup>3</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *op cité*, pp.44-54.

apparaît comme une autre sorte de défection. En même temps, Hirschman montre aussi que les mobilisations collectives « portent leurs récompenses en elles-mêmes » et font disparaître toute distinction entre coût et bénéfice puisque « les efforts de la lutte, qui devraient s'inscrire parmi les coûts, s'avèrent être partie intégrante des bénéfices »<sup>1</sup>. Quand on observe la logique des actions collectives des travailleurs de KDS, c'est évident que le coût de la grève des travailleurs est plus élevé que leurs bénéfices. Pour eux qui sont dans le bas du marché du travail, la prise de parole est le seul moyen de s'exprimer leur insatisfaction.

De plus, d'après Hirschman, la possibilité de faire défection risque parfois d'empêcher l'art de la prise de parole d'atteindre son plein développement<sup>2</sup>. Le rôle de la prise de parole est particulièrement important lorsqu'il s'agit de lutter contre la dégradation de certains services publics dont dépend pour une grande part ce qu'on appelle « la qualité de la vie ». L'égalité des chances et les possibilités d'ascension sociale garantissent à la fois l'expansion économique et la justice sociale. La défection et la prise de parole doivent s'épauler l'une l'autre pour atteindre leur plein effet. On arrive donc à la conclusion que la défection sera sans doute trop forte aux niveaux de qualification les plus bas, alors qu'aux niveaux les plus élevés, la clientèle ou les membres risquent de faire preuve d'une fidélité (loyauté) excessive<sup>3</sup>. Dans ces deux cas de conflits du travail, cette distinction est très claire. Les niveaux de qualification des travailleurs de KDS sont plus bas généralement que ceux d'ALS. Cela explique un attachement relativement plus important des salariés à KDS, alors que les chercheurs et techniciens d'ALS considèrent plutôt les opportunités que leur offre le marché du travail des télécoms.

#### ***7.1.4. Divisions internes de la collectivité de travail***

Quand on regarde ces deux cas, on peut voir qu'avec les réformes des entreprises et les transformations de la société en Chine, elles ont connu plusieurs restructurations

---

<sup>1</sup> Albert O. HIRSCHMAN (1983), *Bonheur privé, action publiques*, traduction de Martine Leyris et Jean-Baptiste Grasset, Paris, Fayard, pp.148-149.

<sup>2</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, traduction de Claude BESSEYRIAS, Edition de l'Université de Bruxelles Fayard, p.54.

<sup>3</sup> Albert O. HIRSCHMAN (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, traduction de Claude BESSEYRIAS, Edition de l'Université de Bruxelles Fayard, p.55-64.

ces dernières années. Ces deux entreprises ont des problèmes d'intégration après les restructurations qui font apparaître des tensions internes. Ces tensions proviennent des différences entre origine, âge, *hukou*, etc. On va essayer d'analyser les différentes stratégies d'intégration et de les expliquer à partir de l'histoire des fusions et des grands changements de KD et ALS.

KDS est un établissement de KD à Shanghai dont le site historique n'est pas à Shanghai. En 1998, KDS a intégré tous les travailleurs de Baosheng (BS) pour éviter un licenciement collectif. Au moment de cette fusion entre KDS et BS, le groupe KD a promis beaucoup aux anciens employés. Les responsables de KD considéraient que ce n'était pas possible d'abandonner les travailleurs, surtout les ouvriers. Il fallait tous les intégrer et leur promettre un meilleur avenir. Cependant, le développement de l'entreprise ne dépend pas de sa seule volonté. En outre, les différentes personnes ont une compréhension différente et leurs attentes sont souvent trop élevées. C'est pourquoi les conflits entre les travailleurs du siège (KDS) et les travailleurs de BS (achetée par KD) n'ont jamais trouvé de solutions satisfaisantes. En tant qu'établissement, la direction de KDS est choisie par le siège de KD, ce qui crée des divisions entre les ouvriers et les directions historiques shanghaiens, les ouvriers de BS, et les ouvriers venant d'autres régions. Ce n'est donc pas une tension entre directions et ouvriers, mais plutôt une tension entre shanghaiens et personnes issues d'autres provinces. La condescendance des shanghaiens est évidente et rend difficile la construction d'une identité collective et la gestion de personnel. En revanche, ALS a été créée à Shanghai. En 2002, après la fusion, c'est la partie étrangère qui contrôle l'entreprise. ALS a engagé VLP (*Voluntary Leaving Program* en anglais, programme volontaire de départ en français). A cette époque, le salaire des travailleurs comme les retraites sont basses. Ce plan évoque le dispositif du *maiduan*<sup>1</sup>. En même temps, beaucoup des travailleurs anciens et âgés ne peuvent pas parler l'anglais, et ils ne peuvent pas s'adapter à la culture et à la gestion des entreprises étrangères. ALS considérait la fusion comme une opportunité de licenciements. Comme le dit le proverbe chinois, « la douleur de tong terme est moins pénible qu'une douleur de court terme ». Si l'on regarde les développements de ces deux entreprises, on peut voir

---

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3, prime de départ pour solde de tout compte.

qu'ALS s'adapte mieux aux règles de Shanghai et a une meilleure relation avec les shanghaiens que chez KDS.

Ensuite, chez KDS, il y a une tension entre les travailleurs âgés et les jeunes. On peut voir qu'il y a beaucoup des travailleurs qui travaillent chez KD ou KDS toute leur vie, que ce soit des ouvriers ou des responsables. Ils pensent que la stabilité du travail est le plus important. Donc à leurs yeux, les jeunes sont trop impatients et velléitaires. Réciproquement, aux yeux des jeunes, les travailleurs âgés apparaissent comme conservateurs et opposés aux progrès. Les travailleurs âgés, surtout les ouvriers âgés qui ne sont pas qualifiés, ne comprennent pas bien les réformes ces dernières années, notamment les réformes concernant leur bénéfice. Ils n'ont pas soutenu les réformes des entreprises publiques car ils semblent ne se soucier que des avantages immédiats, avec l'absence de perspectives globales. Ils ne s'intéressent pas au développement de l'entreprise mais seulement à leur propre compétitivité professionnelle. En fait, ils n'ont pas de sentiment de sécurité, et ils pensent que l'entreprise va les abandonner. Parce qu'ils savent que ce n'est plus l'époque de *danwei*, et qu'ils manquent de compétences pour tirer leur épingle du jeu dans un marché concurrentiel. Au contraire, chez ALS, grâce à la mobilité fréquente des salariés, on ne retrouve pas cette tension entre les âges. Les travailleurs âgés d'ALS sont plus actifs que ceux dans KD ou KDS. Par exemple, le premier entretien que j'ai conduit chez ALS était avec un salarié de 57 ans qui a décidé de quitter son entreprise pour rejoindre Thales en 2013. Il m'a dit que l'âge n'était pas un problème et qu'il faut avancer avec son époque et apprendre les nouvelles technologies, sous peine de creuser un fossé entre les jeunes et les âgés qui sera de plus en plus grand.

Par ailleurs, il y a un autre clivage chez KDS lié au système du *hukou* qui crée des inégalités de salaire. Les travailleurs qui occupent des emplois proches voire équivalents perçoivent des rémunérations et ont des conditions de travail qui varient avec les différentes sortes du *hukou*. Cette situation s'améliore de plus en plus à Shanghai avec les règlements locaux sur la sécurité sociale, mais ce clivage demeure réel, notamment parce que certains travailleurs ne veulent pas voir leur salaire net diminuer à cause de l'augmentation des charges sociales liées à ces règles collectives. De plus, les ouvriers avec le *hukou* rural des autres régions sont moins bien traités que ceux avec le *hukou* de Shanghai. Au cours des entretiens, ils se sont plaints du fait que

les ouvriers shanghaiens leur donnent les travaux plus durs. Cette discrimination n'existe pas chez ALS où les ouvriers sont tous intérimaires. Par ailleurs, ils sont qualifiés donc pour eux, c'est facile d'acquérir le *hukou* de Shanghai. Il y a une division entre les shanghaiens « de souche » et les nouveaux shanghaiens qui sont arrivés avec le *hukou* d'autres régions, mais sans tensions entre les deux groupes.

#### **7.1.5. Identité au travail et culture d'entreprise**

Pour résoudre ces tensions, il s'agit de construire une identité collective qui fédère l'ensemble des salariés, c'est « l'identité au travail ». Selon Renaud Sainsaulieu, l'entreprise, à côté de la famille et de l'école, est un lieu d'apprentissage des normes et des valeurs, un lieu où se forment des appartenances et des engagements qui marquent durablement les identifications<sup>1</sup>. Le concept d'identité est « précieux pour désigner cette part du système du sujet qui réagit en permanence à la structure du système social. L'identité exprime cette quête de force que l'on trouve dans les ressources sociales du pouvoir pour arriver à se faire reconnaître comme détenteur d'un désir propre »<sup>2</sup>.

Avant 1990 et au début des années 1990, les travailleurs dans les entreprises publiques étaient en théorie « les maîtres » des entreprises en Chine. Mais avec les réformes du marché et des entreprises publiques ces trente dernières années, l'identité façonnée dans les années 1950 par le régime socialiste a changé. Les travailleurs dans les entreprises publiques sont devenus similaires à ceux des entreprises privées : ils sont les salariés des entreprises, c'est-à-dire qu'ils doivent vendre leur travail pour gagner leur salaire. Les hiérarchies entre travailleurs et salaires sont apparues. Donc une nouvelle identité doit se former. Le fossé psychologique des travailleurs dans les entreprises publiques chinoises est énorme car ils sont passés de « maîtres » à employés des entreprises. Cette identité est très évidente chez KD qui est une entreprise publique traditionnelle chinoise venant de l'époque de la *danwei*, beaucoup moins chez ALS.

---

<sup>1</sup> Claude DUBAR (2012), « Identité », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.373-378.

<sup>2</sup> Renaud SAINSAULIEU (1977), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP (Fondation Nationale des Sciences Politiques), p. 333.

Chez Sainsaulieu, l'entreprise « ne se résume pas à des faits de domination ni à des jeux de pouvoir : elle est une instance de socialisation à même de produire de l'identité individuelle et collective ». Cette identité n'est pas immuable et se transforme notamment grâce « à la formation et à l'action sur les conditions de travail »<sup>1</sup>. Dans le conflit de KDS sur le déménagement, on remarque qu'au début, les grévistes se sont identifiés comme les travailleurs venant de BS qui étaient insatisfaits des directions venant du siège. Dans le cas d'ALS, les travailleurs sont presque tous satisfaits de leurs conditions de travail. Quand ils ne sont pas d'accord avec leurs chefs, ils préfèrent quitter l'entreprise.

Mais les mutations de l'organisation du travail et de la gestion de l'emploi vont quelque peu modifier les identités professionnelles. Dans les entreprises capitalistes, on attache de l'importance à la construction d'une culture de l'entreprise. Dans les entreprises publiques chinoise, on en est aux balbutiements. Cependant, l'intégration et la culture d'entreprise sont des sujets importants dans les deux entreprises. Nos deux cas mettent en évidence des attitudes déferentes. Dans le cas de KDS, au début, les responsables pensaient qu'il n'y avait pas de problème, jusqu'à ce qu'un conflit éclate révélant l'existence de tensions anciennes qui n'avaient pas trouvé à s'exprimer faute d'une représentation des salariés concernés. Les directeurs de KDS ont cherché à développer la culture d'entreprise en 2012 pendant le conflit sur le déménagement, soit 13 ans après la fusion. Pour ALS, qui est une entreprise internationale, la culture d'entreprise est plus développée que chez KDS. Les responsables d'ALS font plus attention à l'établissement d'une culture d'entreprise, et aussi à l'intégration des différentes cultures venant des différents pays et régions. De plus, si l'on compare les deux, on voit qu'ALS est plus autonome que KDS. La culture d'entreprise de KDS est presque entièrement copiée sur celle du groupe de KD. Celle d'ALS en revanche est plus indépendante, et il n'y a pas beaucoup de lien avec celle du groupe d'AL sur les détails de la culture de l'entreprise. ALS prend en considération les conditions locales, et s'efforce d'intégrer la culture de Shanghai et la culture du groupe. Par exemple, les activités organisées par le syndicat d'ALS sont souvent proches des traditions vivantes shanghaiennes. C'est aussi lié à l'origine des responsables de l'entreprise. Les

---

<sup>1</sup> Michel LALLEMENT (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard Folio-Essai, p. 263.

directeurs de KDS sont presque tous des gens venant du Hubei, alors que parmi ceux d'ALS, il y a beaucoup de shanghaiens.

En comparant les deux cas, on peut voir que bien que les conditions de travail chez ALS sont meilleures que chez KDS mais que la loyauté y est moins importante. Cela peut s'expliquer par un sentiment d'appartenance à l'entreprise moins important pour les salariés d'ALS (en raison aussi des possibilités de mobilités professionnelles, voir *supra*). En tant qu'entreprise moderne et étrangère, les travailleurs d'ALS se voient seulement comme des salariés qui échangent leur travail contre de l'argent. Ils sont assez distants envers leur entreprise qui n'est que leur lieu de travail. Mais la situation est différente chez KDS. Etant une entreprise publique traditionnelle chinoise, l'entreprise s'est transformée en *danwei*, où l'entreprise est plus qu'un lieu de travail, c'est un lieu de vie. Donc pour les travailleurs des entreprises publiques traditionnelles chinoises, surtout les travailleurs âgés, l'attachement à l'entreprise est fort et complexe, et ils en sont plus dépendants.

Enfin, en ce qui concerne l'identité professionnelle des travailleurs, la formation continue joue un rôle important dans la dynamique des mutations industrielles et des relations du travail. Elisabeth Charlon-Dubar *et al.* évoquaient les réticences ou l'adhésion des salariés aux offres de formation de leur entreprise, celle-ci leur proposant « non seulement d'élargir leurs connaissances et compétences mais aussi de redéfinir leur rapport au travail »<sup>1</sup>. Chez ALS, il y a une université d'entreprise qui se charge de la formation continue. La formation est plus professionnalisante sous l'angle des trajectoires des salariés et des pratiques d'entreprises que dans le cas de KD et KDS. Les responsables d'entreprise proposent aux salariés non seulement d'élargir leurs connaissances et compétences mais aussi de redéfinir leur rapport au travail, la perception de leur devenir professionnel, la conception de leur professionnalité. C'est aussi efficace pour retenir des talents.

---

<sup>1</sup> Elisabeth CHARLON-DUBAR, Claude DUBAR, Sylvie ENGRAND, Michel FEUTRIE, Nicole GADREY, Marie-Christine VEMELLE (1990), « Le salarié confronté à l'offre de formation - trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d'entreprise », *Travail et Emploi*, N° 44, pp.19-29.

## **7.2. Les entreprises : dynamiques historiques, économiques et collectives**

Nous avons vu les proximités et les différences entre les travailleurs (leur organisation, trajectoires ou encore identités) de ces deux entreprises. Nous abordons à présent la comparaison entre ces deux entreprises : leur histoire, leur relation à l'État, leurs structurations collectives.

### ***7.2.1. Deux modèles de développement***

Le développement de ces deux entreprises, KD et AL, ont suivi le même chemin et adopté les mêmes réformes. Elles sont allées à la rencontre des mêmes challenges et ont avancé avec leur époque. Mais dans leur histoire, il y a aussi des hétérogénéités dans leur modèle de développement.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les deux entreprises en Chine, KD et ALS, se sont développées de manière identique, à partir de technologies achetées dans les pays développés. Ces deux entreprises adoptent les technologies de pointe dans leur domaine. KD est une entreprise dite de première classe en raison de son importance en Chine liée notamment à son niveau élevé de technologie. Elle est la plus grande en Asie dans le domaine de la fabrication d'outils de forage. De son côté, ALS est la première entreprise avec un capital étranger dans le domaine des télécommunications en Chine. La recherche-développement (de système des télécommunications et les stations de base pour les signaux, etc.) occupe une part très importante à côté de la production.

Mais il y a aussi des différences importantes dans le développement de ces deux entreprises. KD est une entreprise publique purement chinoise, ce qui n'est pas le cas d'ALS. KD était en situation de quasi monopole sur le marché des forages du pétrole lors de sa création. Le gouvernement est beaucoup intervenu pour l'aider ensuite à se développer. Au cours de chaque transformation de KD (comme la fusion, l'entrée en Bourse, la restructuration, etc.), cette intervention est très présente<sup>1</sup>. Dans le cas d'ALS,

---

<sup>1</sup> Après le déménagement de KDS, il y a un autre déménagement qui est prévu pour Sinopec (*China Petroleum and Chemical Corporation*) qui est un groupe pétrolier et chimique chinois. Il concerne plusieurs milliers de travailleurs. Un membre de la direction a déjà prévenu que l'octroi d'une allocation de départ identique à celle donnée aux grévistes de KDS ne serait pas possible.



son développement est plus international. Au début, son monopole sur le marché du système du téléphone fixe est obtenu principalement par sa technologie et pas seulement par l'intervention de l'État. Ensuite, le développement d'ALS en Chine s'appuie principalement sur l'utilisation de ses technologies pour changer le marché chinois. Donc les décisions de cette entreprise sont affectées généralement par la direction du groupe d'AL et le gouvernement chinois lui laisse beaucoup d'espace et de liberté pour son développement.

En comparaison avec KD, ALS est dans un marché plus concurrentiel. Ce sont donc deux modèles de développement – un modèle monopolistique et un modèle concurrentiel – qui s'affrontent. « La concurrence facilite l'émergence et la généralisation de nouvelles méthodes de production, de nouveaux métiers, ainsi que l'expansion des débouchés, ce qui – appliqué à la situation contemporaine – entraîne une interpénétration des marchés que l'on appelle « globalisation ». »<sup>1</sup>

### ***7.2.2. Restructurations et capital***

On adopte une vision large des restructurations, entendues comme processus de réorganisation de l'entreprise qui affecte son périmètre, son capital, ses marchés, ses méthodes de production, son organisation du travail, les compétences de ses salariés et qui se caractérise par un impact plus ou moins direct sur l'emploi. « A l'échelle des entreprises, les restructurations correspondent à des événements et des ruptures d'une certaine ampleur, dépassant le niveau des micro-changements techniques et organisationnels qui interviennent quotidiennement dans l'entreprise. Les restructurations se caractérisent aussi par de nombreuses initiatives de la part des salariés et de leurs représentants, à travers des mobilisations collectives qui prennent appui sur tout un ensemble d'équipements institutionnels »<sup>2</sup>.

Les deux entreprises, KD et AL, ont été confrontées à de nombreuses restructurations. La situation d'AL est toutefois plus compliquée que celle de KD en raison de sa dimension internationale. Pour KD, l'implantation de KDS date de 1998

---

<sup>1</sup> David MARSDEN (2012), « Marché du travail », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.450-456.

<sup>2</sup> Claude DIDRY, Annette JOBERT (2010), *L'entreprise en restructuration : Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, PUR (Presses Universitaires de Rennes), pp. 11-12.

quand KD a fusionné avec Baosheng (BS). C'est une restructuration importante pour le développement du groupe de KD. Le déménagement de KDS date de 2012. Ce n'est pas une restructuration majeure mais elle est l'occasion de réorganiser l'entreprise. Pour AL, on peut indiquer que l'histoire du développement de cette entreprise est une histoire de restructurations. Dans mes enquêtes, certains interviewés m'ont dit que cette entreprise s'était développée à travers les processus de réorganisation pour affronter chaque crise, comme les virages technologiques, les crises économiques, les crises financière, les problèmes de gouvernance liées aux fusions, etc.

Les monographies ont montré qu'une partie des salariés de KDS s'opposaient aux restructurations de l'entreprise, surtout pendant les grands changements, que sont la fusion ou le déménagement. Pendant les conflits du travail, les employeurs et les salariés d'ALS sont plus calmes que ceux de KDS. On peut dire que c'est le résultat de beaucoup d'expériences, mais c'est aussi grâce à une meilleure gestion et résolution des conflits potentiels. Si l'on compare le cas du déménagement de KDS et celui des départs volontaires d'ALS, on peut voir que les directeurs d'ALS anticipent mieux le développement des conflits du travail que ceux de KDS.

Bien que ces entreprises soient toutes deux des entreprises publiques chinoises, elles présentent une grande différence dans la structure du capital. Quand KD fusionne avec BS, elle perd les capitaux de Thaïlande et de Hongkong. Donc pour KDS, la structure capitaliste est pure et simple, tandis que la situation d'ALS est plus complexe. C'est une entreprise publique dont une partie du capital est privée et est d'origine étrangère (après la fusion entre Alcatel et Lucent en 2006, il y a des capitaux français et américains). En conséquence, selon mes enquêtes, ALS est perçue par ses salariés comme par l'extérieur plutôt comme une entreprise étrangère et non une entreprise publique. C'est une entreprise à capitaux mixtes. La culture d'entreprise est plurielle et l'intégration n'est pas facile, surtout après la fusion d'Alcatel et Lucent en 2006. Beaucoup de chercheurs d'ALS ne sont pas satisfaits de l'efficacité du travail à cause du changement fréquent des leurs directeurs directs depuis cette restructuration du groupe en 2006.

### 7.2.3. Vers des entreprises plus responsables : la RSE

Pour aller dans le sens d'une entreprise plus responsable et s'éloigner des conflits liés aux restructurations, les entreprises se sont engagées dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Elles intègrent alors « les préoccupations sociales, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire. Enoncé plus clairement et simplement, c'est la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable »<sup>1</sup>. La RSE résulte de demandes de la société civile (associations écologiques et humanitaires) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises, qui est née, notamment, des problèmes d'environnement planétaire rencontrés depuis les années 1970. Le concept de RSE n'apparaît qu'à partir des années 1960 dans la littérature consacrée aux entreprises<sup>2</sup>. Il a depuis fait l'objet d'une élaboration théorique chez plusieurs chercheurs anglophones et francophones. La RSE est donc la déclinaison pour l'entreprise des concepts de développement durable, qui intègrent les trois piliers environnementaux, sociaux, et économiques. Elle a été à l'ordre du jour du sommet de la Terre de Johannesburg en 2002, auquel ont participé de grandes entreprises, en particulier françaises, des secteurs de l'environnement et de l'énergie. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis de ses parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (René Dubos). Il s'agit donc d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique. Selon nous, ce n'est pas seulement la déclinaison de cette philosophie dans les entreprises. Cela correspond également au « principe du développement scientifique »<sup>3</sup> élaboré par le PCC lors de l'allocution de HU Jintao le 28 juillet 2003. Ce principe favorise un processus de développement plus complet qui intègre économique, social et humain, et qui soit coordonné et durable. Dans la conception socialiste chinoise, la nature des

---

<sup>1</sup> Selon la Commission européenne, définition Livret vert (Commission Green Paper 2001 « Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility », [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sustainable-business/corporate-social-responsibility/index_en.htm)

<sup>2</sup> Howard Rothmann BOWEN (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers et George GOYDER (1961), *The Responsible Company*, Blackwell.

<sup>3</sup> Le Concept de développement scientifique (科学发展观, Pinyin: Kēxué Fāzhǎn Guān) est l'idéologie officielle actuelle du PCC pour les questions socio-économiques. Il est présenté par le gouvernement chinois comme une idéologie qui s'inscrit dans l'évolution des idéologies successives allant du marxisme-léninisme, au maoïsme, puis à la théorie de Deng Xiaoping et enfin aux *trois représentations*. La paternité de la théorie revient à HU Jintao et son administration qui prirent le pouvoir en 2002. C'est un nouveau style ajouté au socialisme aux caractéristiques chinoises ratifié par la constitution du PCC au cours du 17<sup>e</sup> congrès national du Parti communiste chinois en octobre 2007. L'idéologie est dominée par des concepts égalitaires associant le développement durable, le revenu minimum, une société individualiste, un accroissement de la démocratie et la création d'une « société harmonieuse ».

relations de travail, qui se déclinent à partir de la trilogie du travail (lieu, temps, action), s'éloigne d'une relation stricte (un subordonné qui ne rend compte qu'à un subordonnant). Les acteurs de la subordination deviennent multiples et variables.

Dans les entretiens conduits avec les directions des deux entreprises, les enquêtés ont souvent mentionné les responsabilités sociales des entreprises publiques en Chine qui selon eux sont différentes de celles des entreprises privées. Par exemple, KDS voulait garder les travailleurs à faibles capacités de travail, considérant qu'il n'est pas possible de les exclure et de les laisser se débrouiller par eux-mêmes. Ces préoccupations ne correspondent pas parfaitement à la notion de RSE que l'on a défini précédemment. Dans le cas de KD, on peut voir que le concept de RSE est plus restreint. Cela vient de la réforme sur la *danwei*. A cause des règles de la *danwei*, les entreprises publiques chinoises font attention à des paramètres non économiques, tels que les pensions de retraite, le logement du personnel, les crèches, etc. Ces dernières années, avec l'approfondissement de la réforme des entreprises publiques et de l'économie de marché, certain de ces domaines (logement, crèche) ces affaires se sont peu à peu extériorisées pour être gérées au niveau de la société plutôt que par l'entreprise.

Le développement de la responsabilité sociale des entreprises représente un enjeu de taille pour les organisations syndicales européennes. La diversité des thèmes que recouvre la notion de RSE conduit les acteurs syndicaux à se pencher sur des questions qui débordent la seule relation d'emploi, mais aussi le cadre national dans lequel les organisations syndicales se sont historiquement construits. C'est bien du fait de ces trois enjeux – quelles règles produire, sur quoi et avec qui – que le développement de la RSE permet, nous semble-t-il, de questionner le développement parallèle des comités d'entreprise européens (CEE)<sup>1</sup>. Dans le cas d'AL, le gouvernement français détient 3,6 % des actions, et selon les rumeurs sur le domaine des télécommunications, AL pourrait fusionner avec Nokia. Le gouvernement français déclare qu'il peut intervenir et l'empêcher afin d'éviter un licenciement massif chez AL et ainsi protéger les droits et les intérêts des travailleurs<sup>2</sup>. De plus, les dirigeants rencontrés évoquent la RSE pour expliquer les transferts de certaines lignes de production de la Chine (d'ALS)

---

<sup>1</sup> Elodie BETHOUX (2008), Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ?, *Revue de l'IREs*, N° 57.

<sup>2</sup> <http://www.c114.net/news/17/a796034.html>

à la France pour aider à résoudre le problème de l'emploi en France. C'est un ajustement à l'intérieur du groupe dans le cas d'AL.

La comparaison entre les deux entreprises, souligne donc les différentes conceptions de la RSE en vigueur.

#### ***7.2.4. Autonomie de gestion et rôle de l'État***

Dans un système de relations professionnelles complexes, la situation d'autonomie de gestion dans les entreprises est intéressante à observer. Dans les chapitres 5 et 6, on a mis l'accent sur les règlements de ces deux entreprises, et notamment des établissements KDS et ALS. A partir de nos deux cas, on peut montrer qu'ALS dispose de plus d'autonomie dans le groupe et par rapport à l'État, surtout pour les règlements, que KDS.

Tout d'abord, il faut indiquer que ces deux entreprises à Shanghai ont des statuts différents dans leur groupe. En tant qu'établissement du groupe KD, KDS n'a pas une gestion totalement autonome. Chez KDS, la plupart des règles sur la gestion du personnel suivent celles de KD. Le groupe KD contrôle complètement son établissement, y compris la gestion du personnel. En tant que filiale du groupe, ALS est une *joint venture*, la moitié des actions sont chinoises, et l'autre moitié plus une action appartient à AL. Le groupe AL donne beaucoup de liberté à sa filiale ALS.

Par ailleurs, AL est un groupe international, développé et moderne, alors que KD est un groupe chinois très traditionnel. Le groupe d'AL a l'habitude de gérer ses filiales dans le monde, alors que le groupe KD est en train d'apprendre la gestion des différentes entités. KDS et ALS sont soumis aux règles générales « extérieures », aux règles de Shanghai « extérieures-locales », aux règles de leur groupe « internes-groupe » et aux règles de leur lieu de travail « internes-filiale » ou « établissement ». Les quatre sources de régulations vont parfois dans le même sens mais d'autres fois elles sont contradictoires. Pour ALS, la situation est plus complexe. Les sources des règles générales ou « extérieures » y sont plurielles à cause de la structure capitaliste complexe du groupe (une partie de la Chine, une partie d'Alcatel France et une partie de Lucent États-Unis). Chez KDS, des tensions entre les

règles viennent des différentes localisations régionales, quand bien même son siège est installé à Wuhan et que tous les établissements sont basés en Chine.

De plus, ALS dispose de plus d'autonomie que KDS en Chine et à Shanghai, ce qui se combine avec une intervention significative de l'État. Il est donc très important de comprendre le rôle de l'État dans les relations de travail, et les modalités de son intervention. KD et ALS ont un point commun, d'être des *yangqi*, des entreprises publiques de grande taille contrôlées par le gouvernement central, le Conseil des Affaires d'État qui délègue au SASAC (*State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council*) les responsabilités d'investissement des *yangqi*. Pour l'État, en effet, le domaine des télécommunications comme celui des industries pétrolières ont une importance stratégique. En même temps, les gouvernements chinois, et la SASAC nomment les PDG des *yangqi*. KD fait partie d'une importante *yangqi*, Sinopec (*China Petroleum and Chemical Corporation*) et est rattachée à la Jiangnan Pétrole Administration qui contrôle KD à travers le conseil d'administration. Quand KD est entrée en Bourse, elle s'est dépouillée de certains actifs, tels que les crèches, les écoles, les hôpitaux, etc. Et tous ces actifs ont été ensuite confiés au Jiangnan Pétrole Administration. Ces changements sont constitutifs d'une entreprise au sens moderne. Le président du conseil d'administration de KD est le directeur de Jiangnan Pétrole Administration. La figure 5.4. (cf. le chapitre 5) montre la relation entre KD et Sinopec. Et AL, une entreprise multinationale, qui était et reste le plus grand fournisseur d'infrastructure de télécommunications dans le monde, a été le premier à s'enraciner en Chine. Et ALS est une *yangqi* en Chine. ALS est une entreprise en *joint venture*, à la fois une entreprise publique et privée, et a une structure spécifique. ALS dispose d'une double autonomie : autonomie dans le groupe d'AL, pour les règlements, la technologie, etc., autonomie en Chine, qui se combine néanmoins avec une intervention significative de l'État. Comme une importante entreprise étrangère, les gouvernements chinois et locaux donnent à ALS assez d'espace pour son développement. Elle a moins de contraintes que celles qu'ont les entreprises publiques « pures » en Chine, comme KD.

Cependant, on observe certaines différences entre les règles et pratiques du groupe et ceux de l'établissement ou de la filiale. Par exemple, dans le cas de KD, la règle de calcul du salaire est différente entre le siège et l'établissement. Au siège, c'est le

système des points qui est fondé sur le poste de travail et calculé en fonction de la contribution réelle des travailleurs individuels et sur la rentabilité économique de l'entreprise. Dans l'établissement KDS, le niveau de salaire est fixé selon la nature du travail et sa valeur (travail sur les lignes de production, en gestion, travail encadrement, etc.). Les travailleurs sont rétribués selon leur rendement et leur capacité de travail. Si l'on compare ces deux systèmes de salaire, on peut montrer que le système des points de KD est plus élastique, car la valeur de points peut varier en fonction des bénéfices de l'entreprise, et pas seulement aux compétences des travailleurs (leur diplôme, leur expérience, leur capacité, etc.). Le système des points encourage davantage les travailleurs dont le salaire est lié aux bénéfices de l'entreprise. Le revenu des individus est lié avec le fonctionnement de l'entreprise, mettant tout le monde dans le même bateau. Le choix opéré par KDS permet d'éviter des salaires trop élevés, mais est aussi la conséquence des grandes segmentations régionales en Chine. A KDS, le salaire est moins sensible aux résultats de l'entreprise et de l'établissement, et les salariés sont moins incités à travailler.

C'est différent dans le cas d'ALS. D'après mes enquêtes, les règles de gestion d'ALS sont presque toutes conformes aux règles générales du groupe. En pratique, quand certaines règles ne se sont pas adaptées aux situations chinoises, les responsables d'ALS les ajustent au contexte. Par exemple, la qualité des productions sont évaluées selon la norme chinoise. De plus en tant que *yangqi*, l'entreprise est contrôlée par le SASAC. Par exemple, le président-directeur général (PDG) et le secrétaire du PCC d'ALS sont nommés par le gouvernement chinois. Donc ils doivent obéir aux demandes de l'ACFTU local et établir un syndicat et un système collectif dans l'entreprise. Etant une entreprise étrangère, ALS jouit de beaucoup d'avantages qui ne sont pas courants à Shanghai. Les responsables d'ALS considèrent que les règles du groupe d'AL sont plus internationales, plus professionnelles, et que les attentes en termes de qualités sont plus élevées que dans les autres entreprises du domaine des télécommunications en Chine. Ces dernières années, on peut toutefois constater une tendance d'ALS à converger vers le groupe.

### ***7.2.5. Un syndicalisme entre gestion de l'entreprise et bien-être des travailleurs***

Quand on parle de représentation du personnel, que ce soit en France ou en Chine, on pense au syndicat. Dans les chapitres 3 et 4, on a déjà mentionné que le syndicat en Chine est très différent de celui de la France.

En France, « à l'origine des syndicats, on trouve les coalitions d'un groupe de salariés, d'un même métier, en quête de meilleurs salaires ou organisant une entraide envers ceux qui sont au chômage, malades ou trop vieux. Ces groupes se sont progressivement élargis et ont dépassé leurs objectifs initiaux pour embrasser tous les aspects de la condition salariale : embauche, qualifications, conditions de travail et, plus globalement, conventions collectives qui régissent les entreprises d'une branche d'activité dans une aire géographique plus ou moins vaste<sup>1</sup> » En France, les syndicats déclarés « représentatifs » peuvent désigner des délégués syndicaux et créer des sections syndicales dans les entreprises, présenter des candidats au premier tour des élections professionnelles, négocier les accords collectifs, participer à la gestion d'organismes de protection social, siéger dans des organismes de concertation, bénéficier de financements, etc.<sup>2</sup>. L'adhésion est facultative et du reste en France, le taux de syndicalisation est très faible, de l'ordre de 8 %<sup>3</sup>. Le rôle du syndicat dans les entreprises publiques chinoises est très différent de celui qu'il a en France.

L'établissement du syndicat et l'adhésion au syndicat sont obligatoires dans les entreprises publiques en Chine, et depuis 2001 dans les entreprises privées ou étrangères. En pratique, ce n'est pas toujours le cas. Mais dans les entreprises publiques, il faut respecter cette obligation. En Chine, en général, en plus du travail quotidien du syndicat (suivre les décisions du syndicat supérieur, organiser les congrès des travailleurs, administrer les cotisations syndicales, etc.), l'activité du syndicat dans les entreprises publiques portait aussi sur la programmation des objectifs, les affaires juridiques, l'image de l'entreprise et l'intégration de tous les contrats, non seulement le contrat de travail, mais aussi les contrats de production dans les années 1990 où les

---

<sup>1</sup> Dominique ANDOLFATTO & Dominique LABBE, « Syndicats, syndicalisme », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, p.761.

<sup>2</sup> Antoine BEVORT (2012), « Représentativité », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.666-672.

<sup>3</sup> Antoine BEVORT ET Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, pp.48-51.



entreprises publiques chinoises n'étaient pas très modernes et leurs organigrammes n'étaient pas bien définis.

Au cours des entretiens avec des salariés impliqués dans le syndicat dans ces deux entreprises, tous m'ont dit que leur responsabilité principale était la défense des salariés et la protection des droits des travailleurs. Mais en général dans beaucoup d'entreprises publiques chinoises, le syndicat est plus ou moins assimilé par les salariés au management de l'entreprise. C'est vrai notamment à KDS ou KD, mais moins vrai pour ALS. Selon les salariés, le syndicat de cette entreprise est plutôt porté sur la gestion des œuvres sociales et apparaît comme un organisateur d'activités sportives et culturelles, plus proche de la vie hors travail des salariés, et plus loin de la gestion de leur travail.

Dans les entreprises privées chinoises, le syndicat (s'il y a un) apparaît plus proche des travailleurs que dans les entreprises publiques<sup>1</sup>. L'établissement du syndicat officiel dans les entreprises, surtout les entreprises privées ou étrangères, constitue une activité de plus en plus importants pour l'ACFTU. Et la création du syndicat chez Wal-Mart du 29 juillet 2006 marque une étape dans le développement de l'ACFTU<sup>2</sup>. Dans tous les cas, la gestion de la protection sociale et des loisirs devient une tâche essentielle du syndicat, ce qui le rapproche d'un syndicalisme de service.

Les réformes économiques et sociales depuis 1978 ont nourri un sentiment croissant d'insécurité parmi les ouvriers dont le statut s'est, par ailleurs, considérablement dégradé. « Face à la montée de l'agitation ouvrière engendrée par cette situation, les syndicats sont de plus en plus impuissants puisqu'ils doivent, d'un côté, « représenter et protéger les salariés » mais, de l'autre, soutenir la politique du gouvernement. Dans ces conditions, les syndicats se retrouvent, au mieux, cantonnés dans le rôle de médiateur. »<sup>3</sup>. Cette fonction du syndicat est évidente surtout au niveau des entreprises. Mais dans les deux cas, on voit que les pratiques du syndicat sont différentes notamment en cas de conflits et de restructurations. Dans le conflit sur le déménagement de KDS, le syndicat a participé à tout le processus, même s'il se situait

---

<sup>1</sup> WU Tong (2010), « Gouverner le travail par la loi ? L'espace d'action des salariés chinois et le rôle du syndicat au sein des entreprises », Thèse pour doctorat de sociologie, IDHES, ENS-Cachan.

<sup>2</sup> CAI Chongguo et Pierre CONCIALDI (2006), « Les syndicats chinois entre impuissance et immobilisme », *Chronique internationale de l'IRES*, N° 102, septembre 2006, pp.59-66.

<sup>3</sup> CAI Chongguo et Pierre CONCIALDI (2006), « Les syndicats chinois entre impuissance et immobilisme », *Chronique internationale de l'IRES*, N° 102, septembre 2006, p.65.

plutôt dans le rang de direction. Le syndicat dans le cas de KD joue un rôle marginal dans les entreprises en restructuration sans arriver à prendre en charge la défense des droits des salariés. Dans le conflit sur le programme de départ volontaire d'ALS, le syndicat n'a rien fait, c'est le département de RH qui a géré la restructuration et les protestations. Si l'on compare ces deux situations, on peut voir que le RH est plus professionnel chez ALS que chez KDS ; cependant le syndicat est plus responsable chez KDS que chez ALS.

Il y a eu des évolutions des syndicats de KDS et ALS pendant ces dernières dix années. Dans une certaine mesure, c'est aussi grâce aux transformations du syndicat en Chine et à Shanghai. Si l'on envisage les activités du syndicat de KDS, aujourd'hui elles sont concentrées principalement sur les compétences du personnel, les relations entre les travailleurs, les formations et l'identité du travail du personnel, etc. En même temps, le syndicat d'ALS a aussi commencé à entrer en contact régulièrement avec l'ACFTU de Shanghai et il s'est mis à faire les préparatifs pour organiser le système du Congrès des travailleurs chez ALS maintenant que l'ACFTU de Shanghai l'a demandé en 2012. Il y a donc une évolution certaine de son rôle. Face aux transformations des entreprises publiques, le syndicat officiel, ACFTU, demeure extérieur aux dynamiques des « relations professionnelles » comme régulation des rapports de travail. Il reste marqué par l'héritage de la *danwei*, dans lequel les trois « conseils », comité du PCC, assemblée des représentants des travailleurs et syndicat étaient liés à la direction de l'entreprise. Ainsi, le représentant syndical chez KDS a été initialement le DRH de l'entreprise, mettant le syndicat dans l'incapacité de prendre en charge un conflit ayant pour base une décision stratégique de restructuration, telle que le déménagement de l'établissement. Le processus des réformes, en introduisant des formes de représentations locales du PCC et du syndicat au niveau de l'arrondissement tend même à renforcer cette extériorité à l'égard des travailleurs, en le plaçant en situation de tiers-arbitre sans rapport direct avec la prise en charge de revendications collectives. On le voit dans le cas de KDS, lorsque le syndicat appelle les parties à la recherche d'une résolution pacifique du conflit, sans toutefois prendre véritablement le parti des travailleurs. Cette extériorité au monde du travail peut même aller jusqu'à une absence de participation aux décisions de l'entreprise, comme dans le cas d'ALS, où le syndicat se cantonne à la gestion des « œuvres sociales », c'est-à-dire des associations culturelles et sportives. La *joint venture* que constitue Alcatel Shanghai contribue ainsi

à inscrire strictement le débat sur les choix de l'entreprise au niveau de sa direction, par un jeu de pression réciproque entre la filiale contrôlée à 50 % par l'État et la multinationale, qui échappe largement au syndicat, aux salariés alimentant leur perplexité à l'égard des choix opérés et de leur cohérence.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre, on a analysé comparativement nos deux cas, KD et AL. On a montré que bien que ces deux entreprises soient des entreprises publiques en Chine, elles sont assez différentes et remettent en cause la catégorie générique d'« entreprise publique ». En théorie, KDS et ALS sont deux entreprises publiques chinoises, importantes dans leur domaine, mais la nature de leur maison mère diffère. Le groupe de KD public tandis qu'AL est privé. Donc en pratique, dans ces deux cas, on peut voir beaucoup de différences sur le rôle de l'État, les gestions de personnel, les identités au travail, les formations, leur division interne, etc. KD est une entreprise publique traditionnelle chinoise tandis qu'ALS est proche d'une entreprise privée.

Cependant, notamment ces dernières années, il y a une tendance de rapprochement entre les deux. Maintenant en Chine, ce n'est plus l'époque de la *danwei*. C'est-à-dire que les entreprises publiques sont devenues de plus en plus autonomes et compétitives avec les réformes de l'économie et aussi de la politique. Les mondes de gestion tendant à se rapprocher comme par exemple l'adoption de pratique d'évaluation du travail. Les directeurs des entreprises publiques traditionnelles doivent adopter ces changements, les travailleurs le font également, qu'ils le veuillent ou non. C'est une tendance inévitable du développement des entreprises publiques chinoises. Elles doivent apprendre à être indépendante dans un marché de plus en plus concurrentiel. Ceci pousse à une convergence entre les entreprises publiques et privées.



## **Conclusion générale**



L'objectif de la thèse était d'analyser la dynamique des relations professionnelles dans les entreprises publiques chinoises. Les enquêtes menées dans le cadre des deux monographies présentées permettent d'apporter les principaux résultats suivants.

### **1. Un éclairage sur la notion de relations professionnelles**

Les cas présentés obligent à sortir des cadres classiques des relations professionnelles dans les pays industrialisés occidentaux. Il est difficile en effet de transposer la vision courante d'un système de régulation issue du jeu de ces trois acteurs que constituent l'État, les syndicats et les employeurs. L'État a un rôle prédominant et le syndicat n'a pas ici de véritable autonomie à l'égard de l'État. Mais ce système est en évolution, en raison des transformations profondes des cadres institutionnels.

### **2. Une évolution progressive vers l'économie de marché**

Les réformes engagées ne se sont pas traduites par un effondrement du système de planification économique. Elles ont tenté de créer une forme de transition menant progressivement d'unités de travail fortement liées à l'État dans l'exécution du plan, à de véritables entreprises autonomes dotées d'un statut de société anonyme. Il en résulte que les entreprises publiques d'aujourd'hui ne sont pas simplement la survivance des unités de travail d'hier. Elles ont également subi les effets des réformes, en adoptant également un statut de société anonyme, mais en ayant comme principal actionnaire l'État. Dans ce processus de transformation des entreprises, de très grandes entreprises à capitaux publics ont ainsi émergé, notamment dans les secteurs économiques considérés comme stratégiques par les autorités du pays.

En quoi l'actionnariat public influe-t-il sur la dynamique des relations professionnelles au sein de ces entreprises ? Pour répondre à cette question qui a été au centre de la thèse, nous pouvons nous appuyer sur quelques éléments tirés des deux monographies que nous avons réalisées.

Au préalable, il faut constater que ces entreprises publiques sont aujourd'hui soumises aux mêmes règles juridiques que celles des autres entreprises, notamment dans le domaine du travail, en particulier depuis la loi de 2008 sur le contrat de travail.

### **3. Un droit commun du travail**

Le contrat de travail devient une ressource, tant pour les directions que pour les salariés, surtout dans les restructurations des entreprises. Cet « instrument politique » ouvre des marges d'action aux travailleurs concernés, en créant des opportunités comme celle de bénéficier du *maiduan*, allocation de départ dont le montant résulte de règles fixées par l'entreprise. En d'autres termes, le contrat de travail commence à apparaître comme une ressource pour les travailleurs eux-mêmes, en fondant une nouvelle liberté de choix entre partir et rester. Cela permet un renouvellement dans l'expression et la résolution des conflits, qui prenaient d'abord la forme de « tensions » internes entre des individus indissolublement attachés à une même entreprise et obligés par la même à rechercher des compromis marqués par une dimension interpersonnelle forte. Aujourd'hui, la possibilité de rompre le contrat n'est plus simplement un instrument au service de politiques d'entreprise, mais devient pour les salariés un levier pour refuser des restructurations initiées par la direction.

On peut faire l'hypothèse ici que cette découverte du contrat de travail s'accompagne d'un « apprentissage institutionnel » large, lié à la constitution progressive de branches au sein desquelles l'émergence d'entreprises privées dans des secteurs initialement monopolisés par des entreprises publiques ouvre des possibilités de circulation pour les travailleurs. En créant une liberté réciproque de rupture unilatérale, le contrat de travail ébranle la loyauté initiale en créant les conditions d'une circulation entre les entreprises de la branche évoquant la dimension « *exit* » dans le modèle d'Hirschman. Comme cadre institutionnel commun aux entreprises publiques et privées, le contrat de travail conduit à limiter l'investissement des travailleurs dans l'entreprise et les revendications collectives sur les conditions de travail, en ouvrant aux individus la capacité de rechercher ailleurs de meilleures conditions en termes de rémunération, de rythme de travail, et de qualité de la vie (proximité à l'égard de leur logement).



#### **4. Mais des caractéristiques spécifiques**

Ce droit commun du travail s'accompagne d'une différenciation de ces entreprises publiques à l'égard des autres. Ainsi, elles apparaissent comme relativement plus soucieuses que les entreprises privées de leur personnel. Certaines dimensions de la *danwei* se retrouvent parfois, avec des équipements collectifs importants et le maintien d'une présence syndicale, principalement dans le domaine du « bien-être » des travailleurs c'est-à-dire aujourd'hui les activités sportives et culturelles. De plus, le syndicat semble y demeurer un « service » plus ou moins lié à la gestion des ressources humaines mais sans reposer sur une adhésion large des salariés. Il est de ce fait peu présent dans l'expression des revendications de ces derniers, ou encore dans l'expression de leur point de vue dans les situations de restructuration. Il en résulte une dynamique des relations professionnelles faiblement articulée à des institutions représentatives, dans laquelle il est difficile de dépasser le niveau des revendications individuelles pouvant par ailleurs se porter devant les tribunaux.

#### **5. Le rôle déterminant des politiques de gestion des ressources humaines**

Dans la dynamique des relations professionnelles de ces entreprises, l'absence de syndicalisme autonome à l'égard de la direction se traduit par un poids très important du département des ressources humaines. Il en résulte des politiques marquées par des orientations variables, en fonction de la composition du capital et des ancrages productifs. Ainsi, l'entreprise KDS fait apparaître une difficulté à faire face aux tensions liées à une restructuration. Cela correspond à un mode de gestion encore marqué par une forte dimension interpersonnelle, et une faible distance des dirigeants à l'égard des salariés. A l'inverse, dans le cas ALS, la gestion des restructurations s'appuie sur les dispositifs des grands groupes internationaux visant à contenir les tensions éventuelles.

#### **6. Une conflictualité diversifiée**

Toutefois, si, dans les pays occidentaux, la grève régresse au profit des formes non traditionnelles des conflits, ce n'est pas le cas en Chine où au contraire elle a

tendance à augmenter notamment depuis la législation sur le contrat de travail et en dépit de sa reconnaissance limitée. Elle se combine très souvent avec les recours en justice prévus par le droit du travail. Cette situation est bien illustrée par le conflit survenu à KDS, marqué par une durée importante, une détermination des grévistes et le recours à un vaste répertoire de contestation.

On constate à l'inverse la difficulté d'arriver à l'expression d'un conflit ouvert au sein d'ALS. Dans cette entreprise, le mécontentement se traduit davantage par la mobilité externe des travailleurs que par l'expression d'un conflit ouvert.

## **7. Vers une convergence public-privé ?**

Comme nous l'avons vu, les grandes entreprises publiques ont conservé une implantation syndicale forte accompagnant la gestion d'œuvres sociales. La représentation des travailleurs y est conforme de longue date aux normes légales, avec l'élection quasi systématique d'un congrès des travailleurs. Mais cette implantation syndicale et l'existence du congrès des travailleurs ne se traduisent pas par une réelle participation des salariés, dans la mesure où ces instances demeurent formelles. Or, dans le même temps, les entreprises privées connaissent aujourd'hui de nombreux conflits du travail, qui accélèrent la prise de conscience d'un besoin de représentation reposant sur une application réelle du droit. Les salariés de ces entreprises commencent ainsi à découvrir les mécanismes institutionnels d'une représentation collective allant véritablement dans le sens de leurs intérêts, soit en mobilisant l'institution existante du syndicat officiel, soit en ayant recours aux initiatives d'associations et d'organisations non gouvernementales. On voit ainsi s'esquisser une convergence entre public et privé que le développement d'analyses comparatives d'entreprises publiques et privées, par exemple dans des secteurs et avec des tailles similaires, permettrait de documenter plus précisément.

# **Bibliographie**



## A

Mateo ALALUF (1986), *Le temps du labeur*, Bruxelles, Université de Bruxelles.

Peter ACKERS (2002), Reframing employment relations: The case for neo-pluralism, *Industrial Relations Journal*, Volume 33, Issue 1, pp. 2-19.

Dominique ANDOLEFATTO, Dominique LABBE (2012), « Syndicats, syndicalisme », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.761-768.

## B

Antoine BEVORT, Annette JOBERT (2008), « *Sociologie du travail: les relations professionnelles* », Armand Colin.

Antoine BEVORT, Annette JOBERT (2011), *Sociologie du travail, les relations professionnelles*, 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin.

Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF.

Antoine BEVORT (2012), « Représentativité », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 666-672.

Howard Rothmann BOWEN (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.

Greg J. BAMBER, Russell D. LANSBURY ET Nick WAILES (2011), « *International and comparative employment relations: Globalisation and Change* », Fifth Edition, SAGE Publications Ltd.

Elodie BÉTHOUX, Annette JOBERT (2012), « L'emploi en débat ? Dynamiques de l'action syndicale dans les entreprises en restructuration », *Revue de l'IREs*, N° 72, pp. 115-143.

Elodie BETHOUX (2008), Le comité d'entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l'entreprise ?, *Revue de l'IREs*, N° 57.

Michael BURAWOY (1985), *The politics of production*, London, Verso.

Reynald BOURQUE & Jean CHAREST (2012), « Relations professionnelles (théorie des) », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.655-661.

Rachel BEAUJOLIN-BELLET (2012), « Entreprise », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 262-268.

Ronald C. BROWN (2006), China's collective contract provisions: Can collective negotiations embody collective bargaining? *Duke Journal of Comparative and International Law*, No.16, pp. 35-77.

Michel CAPRON et Françoise QUAIREL-LANOISELEE (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.

Pierre BOURDIEU, Jean-Claude CHAMBOREDON et Jean-Claude PASSERON (1973), *Le métier de sociologue : Préalables épistémologiques*, deuxième édition, Paris : éditions Mouton.

## C

Florent CHAMPY (2009), *Sociologie des professions*, Paris, Presses Universitaires de France.

Didier CAZAL (2008), Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats, *Revue de l'organisation responsable*, Vol.3, pp.12-23.

Fang Lee COOKE (2011), « Employment relations in China » in Greg J. Bamber, Russell D. Lansbury ET Nick Wailes (2011), « *International and comparative employment relations: Globalisation and Change* », Fifth Edition, SAGE Publications Ltd.

Fang Lee COOKE (2008), The dynamics of employment relations in China: An evaluation of the rising level of labour disputes, *Journal of Industrial Relations*, 50 (1): 111-38.

Fang Lee COOKE (2008), *Are Chinese women workers protected? A study of female workers' representational needs and forms and effects of (un) organizing*. Paper presented at international conference, Breaking Down Chinese Walls: The Changing Faces of Labor and Employment in China, Cornell University, Ithaca, NY, 26-28 September.

Fang Lee COOKE (2013), “New Dynamics of Industrial Conflicts in China: Cause, Expressions and Resolution Alternatives”, In Gregor GALL (eds.), *New Forms and Expressions of Conflict at Work*, Palgrave Macmillan, 2013, pp.108-129.

CHANG Kai (1995), *Les relations de travail, des travailleurs et des droits des travailleurs : les problèmes de travail dans la Chine contemporaine*, Beijing: China Labor Publishing House, 1995.

常凯 主编：《劳动关系 劳动者 劳权——当代中国的劳动问题》，北京：中国劳动出版社，1995 年版。

CHANG Kai (2004), *Theory of workers' rights research on the legal regulation of labor relations in contemporary China*, Beijing: China Labor and Social Security Publishing House.

常凯 著：《劳权论——当代中国劳动关系的法律调整研究》，北京：中国劳动社会保障出版社，2004 年版。

CHANG Kai (2004), Le statut principal et le rôle du gouvernement dans les relations de droit du travail, *China Labor*, N° 12, 2004.

常凯：《论政府在劳动法律关系中的主体地位和作用》，北京：《中国劳动》，2004 年第 12 期。

CHANG Kai (2005), Qu'est-ce que le syndicat ?, *South Reviews*, Décembre 2005.

常凯：《工会何为》，广州：《南风窗》半月刊，2005 年 12 月上。

CHANG Kai (2005), *Les relations de travail*, Beijing: China Labor and Social Security Publishing House.

常凯 主编：《劳动关系学》，北京：中国劳动社会保障出版社，2005 年版。

CHANG Kai and William BROWN (2012), *From Individual to Collective Labor Relations Transformation of Collective Labor Relations and Evolution of Labor Policy in China*, ILERA 16th World Congres.

Patrick CHAMPAGNE (1975), « La restructuration de l'espace villageois », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 3.

CAI Chongguo et Pierre CONCIALDI (2006), « Les syndicats chinois entre impuissance et immobilisme », *Chronique internationale de l'IRES*, N°102, Septembre 2006.

Simon CLARKE (2005), Post-socialist trade unions: China and Russia, *Industrial Relations Journal*, 36(1), pp. 2-18.

Simon CLARKE, Chang-Hee LEE & LI Qi (2004), Collective consultation and industrial relations in China, *British Journal of Industrial Relations*, Volume 42, Issue 2, pp. 235-254.

Leïla CHOUKROUNE et Chloé FROISSART (2013), Réforme du droit et contestation sociale sans État de droit : le laboratoire chinois, *Le Mouvement Social*, 2013/3, N° 244, pp. 47-65. DOI: 10.3917/lms.244.0047.

Anita CHAN (2004), *A New China?* New Labor Forum, 13(3), pp. 67-75, Queens College Labor Resource Center.

Anita CHAN, Jonathan UNGER (2008), “Is China’s core industry closer to the Japanese-German or the Anglo-American model? Management-employee relations at a Chinese state enterprise”, Paper presented at the international conference, *Breaking Down Chinese Walls: The Changing Faces of Labor and Employment in China*, Cornell University, Ithaca, NY, 26-28 September.

Anita CHAN (2005), Recent Trends in Chinese Labour Issues—Signs of Change, *China Perspectives*, N° 57, january - february 2005.

Anita CHAN (2003), A “Race to the Bottom” , *China Perspectives*, N° 46, March-April 2003.

Anita CHAN (2007), Organizing Wal-mart in China: Two steps forward, one step back for China’s Unions, *New Labor Forum*, 16 (2): Spring 2007, pp.87-92.

Anita CHAN (2011), *Walmart in China*, Ithaca: Cornell University Press.

CHEN Yingfang (2009), « Légitimité, rationalité et compétences politiques - comment le ‘miracle urbain chinois’ a-t-il été possible ? », *Terrains & travaux*, 16, 2009, pp. 97-136.

Elisabeth CHARLON-DUBAR, Claude DUBAR, Sylvie ENGRAND, Michel FEUTRIE, Nicole GADREY, Marie-Christine VEMELLE (1990), « Le salarié confronté à l’offre de formation - trajectoire personnelle, identité professionnelle et logique d’entreprise », *Travail et Emploi*, N° 44, pp.19-29.

Miche CAPRON et François QUAIREL-LANOISELEE (2004), *Mythes et réalités de l’entreprise responsable*, Paris, La Découverte.



## D

Claude DIDRY (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, 54-2, pp. 335-367.

Claude DIDRY et Annette JOBERT (2012), « Deliberation. A new Deimension in European Industrial Relations », in Jean DE MUNCK, Claude DIDRY, Isabelle FERRERAS et Annette JOBERT (eds.)(2012), « *Renewing Democratic deliberation in Europe : The Challenge of Social and Civil Dialogue* », Travail & Société / Work & Society, Volume 73, European Interuniversity Press, pp. 171-186.

Claude DIDRY (2012), « Du sujet de droit à la citoyenneté du travail, une autre histoire du salariat », *Revue internationale de recherche biographique*, N° 3, pp. 80-91.

Claude DIDRY (2012), « Institutions », Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 413-418.

Claude DIDRY, Annette JOBERT (2011), « Social Dialogue and Deliberation : a New Dimension in European Industrial relations » in DE MUNCK, DIDRY C., J., FERRERAS J.-I., JOBERT A. (2011), *Civil Dialogue, Social Dialogue : A new connection to Change our Model of Development*, Bruxelles, Peter Lang.

Claude DIDRY (2010), « Les codes de conduite comme écriture des conventions collectives », ABALLEA F., MIAS A., *Mondialisation et recomposition des relations professionnelles*, Paris, Octares, pp. 33-46.

Claude DIDRY et Annette JOBERT (2010), « *L'entreprise en restructuration: Dynamique institutionnelles et mobilisations collectives* », Presses Universitaires de Rennes.

Claude DIDRY, Annette JOBERT (dir.) (2010), *L'entreprise en restructuration. Dynamiques institutionnelles et mobilisations collectives*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes (PUR).

Claude DIDRY et WU Tong (2010), « « Gouverner le travail par la loi » Conflits du travail et luttes pour le droit dans une entreprise de Shanghai (2003-2007) », *Droit et Société*, 76.

Claude DIDRY (2007), « De la restructuration dans l'entreprise à la restructuration des relations professionnelles : le cas de Canal Plus », *L'Homme et la Société*, N° 63-64, pp. 95-124.

Claude DIDRY (2002), *Naissance de la convention collective. Débats juridiques et luttes sociales en France au début du 20<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Edition EHESS.

Claude DIDRY (2000), La réforme des groupements professionnels comme expression de la conception durkheimienne de l'État, *Revue française de sociologie*, vol. 41, N° 3, pp. 513-538.

Claude DIDRY (1998), « Les comités d'entreprise face aux licenciements collectifs : trois registres d'argumentation », *Revue française de sociologie* n° 39-3, pp. 495-534.

Claude DUBAR (2012), « Identité », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.373-378.

John T. DUNLOP (1944), *Wage Determination under Trade Unions*, New York, Macmillan.

John T. DUNLOP (1958), *Industrial relation system*, Harvard Business School Press, 1993.

Camille DUPUY (2010), « L'entreprise de presse en conflit. Libération et Le Monde en restructuration. », *Travail et Emploi*, N° 124, pp. 29-42.

Emile DURKHEIM (2007[1893]), *De la division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France.

Emile DURKHEIM (1976[1930]), *Le suicide*, Paris, Presses Universitaires de France.

Emile DURKHEIM (1990[1950]), *Leçons de sociologie*, Paris, PUF, 3<sup>e</sup> édition.

Peter B. DOERINGER, Michael J. PIORE (1971), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington, Mass.

Jean Michel DENIS (2012), « Conflits », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 119-126.

DONG Zhichao (2011): « L’histoire de système de titre en Chine », « Forum populaire », No. 20, 2011.

董志超, 《新中国职称制度的历史追溯》, 北京: 《人民论坛》, 2011 年第 20 期。

Neil J. DIAMANT, Stanley B. LUBMAN and Kevin J. O’BRIEN (eds.) (2005), *Engaging the Law in China: State, Society and Possibilities for Justice*, Stanford University Press.

## E

François EYRAUD, David MARSDEN and Jean-Jacques SILVESTRE (1990), Occupational and internal labour markets in Britain and France, *International Labour Review*, Vol. 129, No. 4, pp. 501-517.

Christopher ERICKSON and Sarosh KURUVILLA (1998), Industrial Relations System Transformation, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, pp. 3-21.

## F

FENG Tongqing (2002), *Sort des travailleurs chinois : l’action des travailleurs après de réformes*, Pékin : Sciences sociales Academic Press.

冯同庆 著: 《中国工人的命运——改革以来工人的行动》, 北京: 社会科学文献出版社, 2002 年版。

FENG Tongqing (2005), *les expériences chinoises : la gouvernance d’entreprise et la participation démocratique des travailleurs dans la transformation sociale*, Pékin : Sciences sociales Academic Press.

冯同庆 主编: 《中国经验: 转型社会的企业治理与职工民主参与》, 北京: 社会科学文献出版社, 2005 年版。

Chloé FROISSART (2008), Le système du *hukou*: pilier de la croissance chinoise et du maintien du PCC au pouvoir, *Les Études du CERI*, N° 149 - septembre 2008.

Chloé FROISSART (2012), Chine : Quelles avancées pour les négociations collectives et la réforme des syndicats ? *Chronique internationale de l’IRES*, N° 134 – janvier 2012.

FAN Guihong (2012), Le puzzle de négociations collectives dans les PME (petite ou moyenne entreprise), *Journal de l'école du PCC de la Zhengzhou*, N° 5.

范桂红：《破解中小企业工资集体协商难题的思考》，郑州：《中共郑州市委党校学报》，2012 年 5 期。

## G

Bernard GAZIER (2012), « Economie du travail », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 219-225.

Mary E. GALLAGHER (2004), Time is Money, Efficiency is Life: The Transformation of Labor Relations in China, *Studies in Comparative International Development (SCID) Issue: Volume 39, No.2 / Sum 2004*, pp. 11-44.

Mary E. GALLAGHER (2005) « Use the Law as your Weapon! Institutional Change and Legal Mobilization in China », in Neil J. DIAMANT, Stanley B. LUBMAN, and Kevin J. O'BRIEN (2005), *Engaging the Law in China. State, Society and the Possibility for Justice*, Stanford: Stanford University Press, pp.54-83.

Gilles GUIHEUX (2004), « Le nouveau « retournement » des corps et des esprits en Chine : La mise à leur compte des travailleurs licenciés du secteur d'État », *L'Homme et la Société. Revue internationale de recherches et de synthèses en sciences sociales*, « Travail globalisé, travail singulier », N° 152-153, pp. 97-128.

Gilles GUIHEUX (2003), « D'une entreprise d'État à un marché spécialisé : la reconversion d'un espace économique urbain dans la province du Hunan », *Perspectives Chinoises*, 77, juillet-août 2003, pp. 4-17.

Guy GROUX (2010), « Compte rendu d'Antoine BEVORT ET Annette JOBERT, Sociologie du travail: les relations professionnelles, Paris, Armand Colin, U, 2008, *Revue française de sociologie*, 51 (1), janvier-mars 2010, pp. 164-167.

Guy GROUX (2012), « État », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 291-297.

Guy GROUX et Jean-Marie PERNOT (2008), *La grève*, Paris, Presses de Sciences Po.

Baptiste GIRAUD (dir.) (2010), « Les métamorphoses de la grève », *Problèmes économiques et sociaux*, N° 969.

George GOYDER (1961), *The Responsible Company*, Blackwell.

Janie GOETSCHY and Annette JOBERT (2011), « Employment relations in France », in Greg J.BAMBER, Russell D. LANSURY and Nick WAILES (2011), *International & Comparative Employment Relations : Globalization and change*, 5th edition, SAGE.

GUAN Huai (2009), « Le développement et les perspectives du droit du travail en Chine depuis soixante ans », *Revue du droit*, N° 12.

关怀：《六十年来我国劳动法的发展与展望》，北京：《法学杂志》，2009年第12期。

Philippe GRANGEREAU (2011) : La Chine découvre la gronde social, *Libération*, le 28 novembre 2011.

Philippe GRANGEREAU (2013), Shanghai dote ses travailleurs ruraux d'un permis à points, *Libération*, le 3 juillet 2013, pp.10-11.

Peter Hays GRIES and Stanley ROSEN (2004), *State and Society in 21<sup>st</sup> Century China: Crisis, Contention and Legitimation*, London: Routledge.

Mary E. GALLAGHER (2005), « Use the Law as Your Weapon ! Institutional Change and Legal Mobilisation in China », in Neil J. Diamant, Stanley B. Lubman and Kevin J. O'Brien, *Engaging the Law in China. State, Society and Possibilities for Justice*, Stanford, Stanford University Press, 2005, pp. 54-83.

## H

Richard HYMAN (1975), *Industrial Relations: A Marxist Introduction*, London: Macmillan.

Richard HOGGART (1959), *The uses of Literacy: Aspects of Working-Class Life*, London: Chatto and Windus.

Charles HOFFMAN (1981), « People's Republic of China », in A. Albert (ed.) *International Handbook of Industrial Relations*, Westport, CT: Greenwood Press.

HUANG Zhongping (2009), « Les 30 ans de réforme et d'ouverture de Deng Xiaoping », La Maison d'édition populaire, 1<sup>ère</sup> édition.

黄中平 等著：《改革开放 30 年纪实》，北京：人民出版社，2009 年 1 月第 1 版。

HU Shoujun (2006), «Théorie de symbiose social», La Maison d'édition de Fudan université, 1<sup>ère</sup> édition.

胡守钧 著：《社会共生论》，上海：复旦大学出版社，2006 年版。

Albert O. HIRSCHMAN (1970), *Exit, voice, loyalty*. Cambrige, Mass., Havard University Press.

Albert O. HIRSCHMAN (1982), *Shifting Involvements. Private Interests and Public Action*, Princeton University Press.

Albert O. HIRSCHMAN (1983), *Bonheur privé, action puliques*, traduction de Martine Leyris et Jean-Baptiste Grasset, Paris, Fayard.

Albert O. HIRSCHMAN (2011), *Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole*, traduction de Claude BESSEYRIAS, Edition de l'Université de Bruxelles Fayard.

## I

## J

Annette JOBERT (2013), « La négociation d'entreprises dans la crise : innovations institutionnelles et sociales », *Droit Social*, 2013/4, PP. 1-7. /pp.332-338.

Annette JOBERT (2012), « Conventions collectives », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 137-143.

Annette JOBERT (2012), « Patronat », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.524-530.

Annette JOBERT (2007), « Les espaces de régulation », F. ABALLEA, Michel LALLEMENT (coord.), *Relations au travail, relations de travail*, Toulouse, Octares Éditions, pp. 249-257.

Annette JOBERT (2007), « Transformation du salariat et nouveaux enjeux du dialogue social », VATIN F., BERNARD S. (dir.), *Le salariat. Théorie, histoire et formes*, Paris, La Dispute, pp. 209-224.

Annette JOBERT (2003), « Quelle dynamique pour la négociation collective de branche ? », *Travail et Emploi*, N° 95, pp. 5-25.

Annette JOBERT (2000), *Les espaces de la négociation collective, branches et territoires*, Toulouse, Octarès.

Annette JOBERT, Michèle TALLARD (1995), « Diplômes et certifications de branche dans les conventions collectives », *Formation Emploi*, N° 52, pp. 133-149.

## K

Clark KERR (1954), The Balkanization of labor markets, in *Labor Mobility and Economic Opportunity*, Cambridge, Mass: MIT Press.

Clark KERR and Abraham SIEGEL (1955), The Structuring of the Labor Force in Industrial Society: New Dimensions and New Questions, *Industrial and Labor Relations Review*, January 1955, Vol. 8, Issue 2.

Clark KERR, Frederick H. HARBISON, John T. DUNLOP and Charles A. MYERS (1955), The Labour Problem in Economic Development: a framework for a reappraisal, *International Labour Review*, March 1955, Vol. LXXI, No. 3.

Sarosh KURUVILLA, Ching Kwan LEE, Mary E. Gallagher (eds.) (2011), *From Iron Rice Bowl to Informalization*, Cornell University Press.

A. KERNEN (2004), *La Chine vers l'économie de marché: les privatisations à Shenyang*. Paris, Karthala, coll: CERI recherches internationales.

## L

Michel LALLEMENT (2005), « Relations industrielles et institutionnalisme historique aux États-Unis », *L'année sociologique*, Vol. 55, N° 2, pp.365-390.

Michel LALLEMENT (2007), *Le travail : une sociologie contemporaine*, Paris : Gallimard « Folio-Essai ».

Michel LALLEMENT (2008), *Sociologie des relations professionnelles*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».

Ching Kwan LEE (1999), From organized dependence to disorganized despotism: Changing labor regimes in Chinese factories, *The China Quarterly*, 157, pp.44-71.

Ching Kwan LEE (2007), *Against the law, Labor protests in China's Rustbelt and Sunbelt*, University of California Press.

Pierre LASCOUTES et Patrick Le GALES (dir.) (2005), *Gouverner par les instruments* », Presses de Sciences Po.

LI Keqiang (2010), Certaines questions concernant le réajustement de la structure économique et la promotion du développement durable, *Recherche de la vérité*, N° 11.

李克强：《关于调整经济结构促进持续发展的几个问题》，北京：《求是》，2010 年第 11 期。

LI Lingli (2008), « Le développement et l'amélioration du droit du travail en Chine depuis la politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping », *Le système juridique et la société*, N° 33.

李伶俐：《改革开放以来我国劳动法的发展及完善——纪念改革开放 30 周年》，昆明：《法制与社会》，2008 年第 33 期。

LI Yaxiong (2006), « *Des droits, des organisations et du travail* », La Maison d'édition populaire de Hubei, 1<sup>ère</sup> édition.

李亚雄 著：《权力、组织与劳动——国企江厂 1949-2004》，武汉：湖北人民出版社，2006 年第 1 版。

LIU Aiyu (2004), « *la Sociologie du travail* », La Maison d'édition de Pékin Université, 2<sup>ème</sup> édition.

刘艾玉 著：《劳动社会学教程》，北京：北京大学出版社，2004 年第 2 版。

LIU Aiyu (2003), Choices of action of workers in state-owned enterprises during a period of reform – an empirical study of collective inaction, *Sociology Studies*, N°6, pp.1-12.

刘爱玉：《国有企业制度变革过程中工人的行动选择——一项关于无集体行动的经验研究》，北京：《社会学研究》，2003 年第 6 期。

LIU Wenxue, LIN Yuanju (2006), Chaque mouvement couverts: Un examen des travaux de pétition de manipulation par les organes du Comité populaire



permanent du Congrès national en 2005, *Congrès national du peuple de Chine*, No 5.

刘文学、林元炬：《一举一动总关情——2005 年全国人大常委会机关信访工作回顾》，北京：《中国人大》，2006 年第 5 期。

LUO Ning, «*Les conflits et la coopération des relations professionnelles dans la transition en Chine*», La Maison d'édition de *La science économique*, 1ère édition, 2010.

罗宁 著：《中国转型期劳资关系冲突与合作研究——基于合作博弈的比较制度分析》，北京：经济科学出版社，2010 年 6 月第 1 版。

LUO Siqi (2013), *Collective Bargaining and Changing Industrial Relations in China: Lessons from the U.S. and Germany*, Peter Lang GmbH.

Kun-Sin LIN (2006), Disembedding Socialist Firms as a Statist Project: Restructuring the Chinese Oil Industry, 1997-2002, *Enterprises & Society: The International Journal of Business History*, Vol.7, No.1, pp. 59-97.

Kun-Sin LIN (2011), « Enterprise Reform and Wage Movements in Chinese Oil Fields and Refineries », in Sarosh KURUVILLA, Ching Kwan LEE and Mary E. GALLAGHER (2011), *From Iron Rice Bowl to Informalization*, pp. 83-106.

Valérie LAURANS (2005), « Shanghai : l'argument du confort pour déplacer les résidents urbains », *Perspectives chinoises*, 87, pp. 10-21.

Pierre LASCOURMES et Patrick Le GALES (dir.) (2005), *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po.

## M

Arnaud MIAS (2012), *John T. Dunlop, Industrial relations systems. Les règles au cœur des relations de travail*, Paris, Ellipses.

Bernd MARIN (1988), Qu'est-ce que « le patronat » ? Enjeux théoriques et résultats empiriques, *Sociologie du travail*, N° 4, pp. 515-543.

David MARSDEN (2007), Labour market segmentation in Britain : the decline of occupational labour markets and the spread of 'entry tournaments', In *Economies et Sociétés*, Série « Socio-Economie du travail », AB, No. 28, 6/2007, pp. 965-998.

David MARSDEN (2012), « Marche du travail », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.450-456.

Lilian MATHIEU (2012), « Action collective », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.1-6.

David METCALF & LI Jianwei (2005), « Chinese Unions: Nugatory or Transforming? An Alice Analysis », *CEP Discussion Paper*, N° 708, Centre for Economic Performance, December.

Pierre MIEGE (2005), « Les évolutions de la *danwei* dans la Chine des réformes : Une analyse des changements de la société urbaine (1978-2004) ». Thèse pour doctorat de sociologie, EHESS.

Ross M. MARTIN (1989), *Trade Unionism: Purposes and Forms*, Oxford: Oxford University Press.

Jonathan MORRIS, Jackie SHEEHAN and John HASSARD (2001), From dependency to defiance: work unit relationships in China's state enterprise reforms, *Journal of Management Studies*, Vol. 38, Issue 5, 2001, pp. 696-717.

MENG Xing, HE Hongjin (2010), *A Review on Factors Impacting Enterprise Labor Relations*. [http://www.paperedu.cn/paper\\_uj7b5r/](http://www.paperedu.cn/paper_uj7b5r/)

孟醒、何宏金：《企业劳资关系影响因素的文献综述》，江苏省哲学社会科学基金项目：江苏民营企业劳资关系研究（06JSBJL001）。  
[2010-11-03].<http://www.paper.edu.cn/releasepaper/content/201011-79>.

## N

## O

Greg O'LEARY (ed.) (1998), *Adjusting to Capitalism: Chinese Workers and the State*. New York: M.E. Sharpe.

Mancur OLSON (1971), *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge: Harvard University Press.

## P

Michael J. PIORE (1975), Notes for a Theory of Labor Market Stratification, in *Labor Market Segmentation*, Edited by Edwards, R. C.; Reich, M.; Gordon, D. M., Lexington, MA: D.C. heath and Company, pp.125-150.

Michael J. PIORE (1990), « Critiques sur le système de relations professionnelles de Dunlop », in Jean-Daniel REUYAUD, François EYRAUD, Catherine PARADEISE & Jean SAGLIO (dir.) (1990), *Les système de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Lyon, Editions du CNRS. pp.319-326.

Elizabeth J. PERRY and Mark SELDEN (eds.) (2010), *Chinese Society: Change, Conflict and Resistance*, third edition, London: Routledge.

Jérôme PELISSE (2009), « Judicialisation ou juridicisation ? » Usages et réappropriations du droit dans les conflits du travail, *Politix*, 2009/2, N° 86, pp. 73-96.

## Q

## R

Jean-Daniel REYNAUD (1975), *Les syndicats en France*, Paris, Seuil, Tome 1.

Jean-Daniel REYNAUD (1982), *Sociologie des conflits du travail*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

Jean-Daniel REYNAUD (1990), « Les systèmes de relations professionnelles. Quelques thèmes de réflexion », in Jean-Daniel REUYAUD, François EYRAUD, Catherine PARADEISE, Jean SAGLIO (dir.) (1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, éditions du CNRS, pp. 7-15.

Jean-Daniel REYNAUD (1990), « Un paradigme du système social », in Jean-Daniel REUYAUD, François EYRAUD, Catherine PARADEISE, Jean SAGLIO (dir.) (1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie* Paris, Editions du CNRS, pp.279-290.

Jean-Daniel REUYAUD, François EYRAUD, Paradeise CATHERINE, Saggio JEAN (eds.)(1990), *Les systèmes de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Paris, éditions du CNRS.

Jean-Daniel REYNAUD (2003), « La négociation, l'accord, le dispositif », in Gilbert de TERSSAC (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 179-190.

Jean-Daniel REYNAUD (2004), *Les règles du jeu*, Paris, Armand Colin.

Jean-Daniel REYNAUD (2012), « Régulation sociale (théorie de la) », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp.629-636.

Pierre ROSANVALLON (1988), *La question syndicale*, Paris : Seuil.

Pierre ROSANVALLON (2004), *le Modèle politique français*, Paris, Seuil, coll.

Catherine PARADEISE & Jean SAGLIO (dir.), *Les système de relations professionnelles. Examen critique d'une théorie*, Lyon, Editions du CNRS, pp.7-15.

William K. ROCHE and Paul TEAGUE (2011), Firms and innovative conflict management systems in Ireland, *British Journal of Industrial Relations*, Volume 49, Issue 3, pp.436-459.

Jean-Louis ROCCA (2004), *La condition chinoise. La mise au travail capitaliste à l'âge des réformes (1978-2004)*, Paris, Kartala.

## S

Amartya SEN (2001), *Development as freedom*, Oxford University Press, 1999.

[印] 阿马蒂亚·森 著：《以自由看待发展》，北京：中国人民大学出版社，2012 年第 1 版。

François SELIER (1976), *Les relations industrielles : principes et politiques*, Paris : Presses universitaires de France.

Robert SALAIS and Robert VILLENEUVE (2004), *Europe and the Politics of Capabilities*, Cambridge: Cambridge University Press.

Robert SALAIS (1994), « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions », A. ORLEAN (dir.), *L'analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, Paris, pp. 371-403.

Robert SALAIS (1998), « Le travail à l'épreuve de ses produits », A. SUPIOT (dir.), *Le travail en perspectives*, Paris, LGDJ, pp. 45-68.

Robert SALAIS, M. STORPER (1993), *Les mondes de production: enquêtes sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions EHESS.

Renaud SAINSAULIEU (1985[1977]), *L'identité au travail*, Paris, Presses de la FNSP.

SHEN Guiming (2009), « L'évolution de la loi sur les entreprises et le développement du droit économique », *Droit Oriental*, N° 4.

沈贵明：《企业法演变与经济法科学化发展》，上海：《东方法学》，2009 年第 4 期。

SHEN Yuan (2006), « La transformation sociale et la reformation de la classe ouvrière chinoise », *Études Sociologiques*, No. 2.

沈原：《社会转型与工人阶级的再形成》，北京：《社会学研究》，2006 年第 2 期。

Philippe STEINER et François VATIN (2009), *Traité de sociologie économique*, Paris, PUF, Quadrige.

SUN Liping (2009), *Le rétablissement de l'ordre social dans la société de la transformation*,

[http://news.ifeng.com/opinion/politics/201004/0417\\_6438\\_1606427.shtml](http://news.ifeng.com/opinion/politics/201004/0417_6438_1606427.shtml)

孙立平 著：《重建社会：转型社会的秩序再造》，北京：社会科学文献出版社，2009 年 7 月第 1 版。

## I

Christian THUDEROZ (2005), *Sociologie des entreprises*, Paris, La Découverte.

Gilbert de TERSSAC (2003), « La théorie de la régulation sociale : repères pour un débat », in Gilbert de TERSSAC (dir.), *La Théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud, débats et prolongements*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », pp. 11-33.

Bill TAYLOR, CHANG Kai, LI Qi (2003), *Industrial Relations in China*, Edward Elgar Publishing, Inc.

Bill TAYLOR, LI Qi (2007), Is the ACFTU a union and does it matter?, *Journal of Industrial Relations*, 49(5): pp.701–715.

Isabelle THIREAU et HUA Linshan (2001), *Les ruses de la démocratie : Protester en Chine*, Paris : Editions du seuil.

Michèle TALLARD (2012), « Qualification, classification, compétences », dans Antoine BEVORT, Annette JOBERT, Michel LALLEMENT, Arnaud MIAS (dir.) (2012), *Dictionnaire du travail*, QUADRIGE / PUF, pp. 601-607.

TONG Xin (2008), « Chapitre 6 : Travailler dans les multinationales étrangères », in Jean-Louis Rocca, *La société chinoise vue par ses sociologues*, Presses de Sciences Po « Académique », pp.161-186.

## U

## V

## W

Sidney WEBB and Beatrice WEBB (1902[1897]), *Industrial Democracy*, New York, Longmans Green & Co.

Beatrice WEBB, Sidney WEBB (2008), « Syndicalisme et démocratie », traduit par E. Béthoux, I. da Costa, C. Didry, M. Meixner et A. Mias dans *Terrains et travaux*, N° 14, pp. 9-47.

Gordon WHITE (1996), Chinese trade unions in the transition from socialism: Towards corporatism or civil society?, *British Journal of Industrial Relations*, 34(3), pp.433-457.

Andrew G. WALDER (1986), *Communist Neo-Traditionalism: Work and Authority in Chinese Industry*. Berkeley: Berkeley University Press. Et (1996), *Communiste néo-traditionalisme : le travail et de l'autorité dans l'industrie chinoise*, Oxford University Press.

WU Tong (2010), « Gouverner le travail par la loi ? L'espace d'action des salariés chinois et le rôle du syndicat au sein des entreprises ». Thèse pour doctorat de sociologie, IDHES, ENS-Cachan.

WU Yuxiao (2011), « La segmentation du marché du travail, la mobilité professionnelle et le modèle à deux voies de l'acquisition du statut économique des travailleurs urbains chinois », *La science sociale de La Chine*, N° 1.

吴愈晓：《劳动力市场分割、职业流动与城市劳动者经济地位获得的二元路径模式》，北京：《中国社会科学》，2011年第1期。

WU Xiaobo (2007), «*Agitation de trois décennies*», La Maison d'édition de CITIC, 1<sup>ère</sup> édition.

吴晓波 著：《激荡三十年》，北京：中信出版社，2007年版。

WU Qingjun and XU Xiaojun (2010), A Study of the Nature and Features of Labor Group Events against Boss in China, *Academic Studies*, N°8, pp.59-65.

吴清军、许晓军：《中国劳资群体性事件的性质与特征研究》，广东：《学术研究》，2010年第8期。

WU Qingjun (2012), La négociation collective et la gouvernance des relations professionnelles sous l'État-conduit, *La recherche de sociologie*, N°3.

吴清军：《集体协商与“国家主导”下的劳动关系治理——指标管理的策略与实践》，北京：《社会学研究》，2012年第3期。

Jeffrey WASSERSTROM (2010), *Strike out: what the foreign media misses in covering China's labor unrest*,

[http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/06/18/strike\\_out](http://www.foreignpolicy.com/articles/2010/06/18/strike_out)

Jonathan WATTS (2010), Chinese workers strike at Honda Lock parts supplier: Honda Lock strike and labour unrest suggest era of cheap manufacturing in China coming to end, *The guardian*, Friday 11 June 2010,

<http://www.theguardian.com/business/2010/jun/11/honda-china>

WEI Changwei and XU Zuyin (2011), Characteristics of current labour conflicts and government management, *Journal of Guangdong Institute of Public Administration*, 23/2, pp.14-18.

韦长伟、徐祖迎：《当前劳资冲突的特点与政府管理》，广东：《广东行政学院学报》，2011年第2期。

WEI Minli, MOU Xu (2010), Règlement équitable et rapide des litiges du travail en Chine,

[http://news.xinhuanet.com/politics/2010-09/10/c\\_13489423.htm](http://news.xinhuanet.com/politics/2010-09/10/c_13489423.htm).

卫敏丽、牟旭：《白皮书：中国公正及时解决劳动人事争议》，北京：新华网，2010年9月10日。

Malcolm WARNER, NG Sek-Hong (1999), Collective contracts in Chinese enterprises: A new brand of collective bargaining under “Market Socialism”? *British Journal of Industrial Relations*, Volume 37, Issue2, pp. 295-314.

## X

XIE Lujiang, LIU Xielong, CAO Hongjian (2008), *Les réformes des entreprises publiques en 30 années en Chine*, Hunan: Maison d’édition populaire de Hunan.

谢鲁江、刘解龙、曹虹剑 著：《国企改革 30 年——走向市场经济的中国国有企业》，湖南：湖南人民出版社，2008 年版。

XU Yeping (2007), *Les relations professionnelles au contexte de la mondialisation*, Pékin: Beijing University of Posts and Telecommunications Press.

许叶萍 著：《全球化背景下的劳资关系》，北京：北京邮电大学出版社，2007 年版。

## Y

YU Jianrong (2010), Les conflits entre les fonctionnaires et les citoyens sont la clé pour incidents de masse, *Chine Rapport*, No. 1, pp. 50-51.

于建嵘：《群体性事件症结在于官民矛盾》，北京：《中国报道》，2010 年第 1 期。

YU Jianrong (2009), De la stabilité de fer à la stabilité de la résilience - un cadre analytique pour l’ordre social en Chine, *Étude et exploration*, No. 5, pp. 113-118.

于建嵘：《从刚性稳定到韧性稳定——关于中国社会秩序的一个分析框架》，黑龙江：《学习与探索》，2009 年第 5 期。

YU Hui (2005) , Les folklore associations professionnelles: le dilemme de la légitimité, *Southern Weekly*, 17.03.2005.

余晖：《民间行业商会：合法性困境》，广州：《南方周末》，2005 年 3 月 17 日。



YUAN Yue, ZHANG Hui (2011), Rapport de l'indice de la qualité de vie en Chine en 2010, DANS RU Xin, LU Xueyi, LI Peilin, *Analyse et prévisions de l'état de la société chinoise de 2011*, Pékin : la Maison d'édition de sciences sociales académique (China), 2011, pp. 90-108.

袁岳、张惠：《2010 年中国居民生活质量指数报告》，收录于汝信、陆学艺、李培林等 主编：《社会蓝皮书：中国社会形势分析与预测（2011）》，北京：社会科学文献出版社，2011 年第 1 版。

YIN Hongwei (2010), Le coût du maintien de la stabilité en Chine a atteint 514 milliards RMB l'année dernière, *Fenêtre Vent du Sud*, 3 March 2010.

尹鸿伟：《我国去年维稳经费达 5140 亿元》，广州：《南风窗》，2010 年 3 月上半月刊。

## Z

ZHENG Aiqing (2008), « *Analyse des dix points chauds sur le droit du contrat de travail* », La maison d'édition du travail et de la sécurité sociale, 1<sup>ère</sup> édition.

郑爱青 主编：《劳动合同法十大热点评析》，北京：中国劳动社会保障出版社，2008 年 11 月第 1 版。

ZHENG Aiqing (2010), « Les droits des conflits collectifs en Chine », *Revue de droit du travail*, N° 5, pp.327-331.

ZHANG Jianguo (2006), *Chinese trade unions actively promoting development of tripartite consultation and collective contract mechanism*, <http://english.acftu.org/template/10002/file.jsp?cid=41&aid=125>

ZHANG Jing (2001), « *Danwei* » d'intérêt organisé : une étude sur le congrès des travailleurs, Maison d'édition de Sciences sociales en Chine.

张静 著：《利益组织化单位——企业职工代会案例研究》，北京：中国社会科学出版社，2001 年第 1 版。

ZHANG Jing (2001), Le rôle du syndicat dans le mode de corporatisme, *La théorie et la pratique du syndicat*, N° 1.

张静：《“法团主义”模式下的工会角色》，北京：《工会理论与实践》，2001 年第 1 期。

Pierre-Paul ZALIO (2009), « Sociologie économique des entrepreneurs », STEINER P., VATIN F., (dir.) *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 573-607.

Pierre-Paul ZALIO (2004), « L'entreprise, l'entrepreneur et les sociologues », *Entreprises et histoire* 2004/1, Vol. 35, pp. 16-30.

ZHAO Peng, *L'ébauche du règlement sur le salaire est déjà soumis au Conseil d'État*, <http://gongyi.people.com.cn/GB/12281307.html>

赵鹏：《工资条例草案将上报国务院》。

# **Annexes**



### Annexe I- Liste des personnes interviewées (KD)

No.	Nom	Sexe	Age	Poste	Ancienneté à KD	Note
1	TIAN	F	52	Directrice de lab. de physique et chimie	28	
2	LIU	H	49	Vice-P-D.G de l'établissement (charge la comptabilité)	29	
3	DONG	F	42	Ex-directrice de service des ressources humaines et président du syndicat	10	Depuis le 6 avril 2012, elle est seulement le président du syndicat de l'établissement
4	LI	F	48	Vice- président du syndicat	12	
5	XU	F	45	Employée des ressources humaines	8	
6	YANG	F	28	Assistant Ingénieur physique et chimie (Licence en Nouvelle-Zélande)	3	
7	LIANG	H	42	Ouvrier ( <i>hukou</i> rural de la province)	6	
8	HUANG	F	51	Ex-agent comptable	22 (Démissionner en 2008)	
9	LIU	H	54	Ouvrier ( <i>hukou</i> urbain de Shanghai)	13/35	Vient de BS
10	LIU	H	48	P-D.G de l'établissement	26	
11	MAO	F	45	Directrice de département des travaux	23	
12	SONG	H	46	Ingénieur en chef	24	
13	HU	F	47	Employée des ressources humaines	13/25	Vient de BS
14	PAN	H	53	Ex-chef de file d'enduit du traitement thermique	13/34	Vient de BS/gréviste
15	YAO	H	52	Inspecteur du traitement thermique	13/35	Vient de BS/chef des grévistes
16	ZHANG	F	62	nettoyeuse	12(remployer)	Re-retrait en 2012
17	YUAN	H	25	Inspecteur de lab. de physique et chimie	4(Démissionner en 2012)	
18	JIANG	H	52	chef de la section de sécurité en 2012	13/35	Vient de BS
19	LI	F	34	Chef de section des titres	13	
20	ZHAO	H	52	vice- P-D.G de KD et membre du comité de PCC	30	

21	HONG	F	53	Président du syndicat de KD et vice-P-D.G de KD	32	
22	WANG	F	42	Ex-employée des ressources humaines au siège et maintenant directrice de service des ressources humaines de l'établissement	20	Depuis le 6 avril 2012, elle travaille à Shanghai
23	HUANG	H	45	Chef de section de culture de l'entreprise	23	
24	CHEN	H	50	Directeur des ressources humaines au siège	27	
25	HE	F	38	Vice-président du syndicat de KD	16	
26	ZHAO	H	59	Directeur du bureau	39	Travaillait sur les affaires syndicales de l'usine initiale
27	ZHANG	F	43	Inspecteur de lab. de physique et chimie	20	
28	LIU	H	52	Ouvrier	30	

- Toutes les informations prennent fin le 19 juin 2012.
- No.1-18 et 22, ils viennent l'établissement de KD à Shanghai, et les autres viennent du siège de KD.
- Sur l'ancienneté à KD, par exemple, « 13/35 », c'est-à-dire que ce personnel qui vient de BS a travaillé à KD il y a 13 ans et si l'on compte son ancienneté à BS, c'est 35 ans. Pour son salaire de l'ancienneté, c'est selon les 35 ans.

## Annexe II- Liste des personnes interviewées (AL, Huawei et Ericsson)

NO.	NOM	SEXE	AGE	POSTE	ANCIENNETÉ
A	GU	H	56	Directeur du programme d'IPL et WL	17(Quitter en 2013)
B	ZHANG	H	38	Ingénieur chez Ericsson	9(Démissionner en 2011)
C	CHEN	H	42	Ingénieur au centre de R&D Bell	11
D	JIA	H	40	Directeur de HR	14
E	GUO	F	28	Traductrice chez Huawei	3
F	ZHANG	H	33	Directeur du programme de 3G chez Huawei	8
G	ZHANG	H	27	Technicien	1
H	XU	F	29	Assistant de vice-président	7
I	LIANG	H	35	Supérieur ingénieur du système	8
J	QU	H	36	Ingénieur chez Ericsson	4(Démissionner en 2008)
K	XU	H	44	Directeur Technique	17
L	YANG	F	57	Technicien et Ingénieur intermédiaire	18 (Quitter en 2002)

- Toutes les informations prennent fin le 31 juillet 2012, sauf L (prendre fin le 12 janvier 2013).

## Annexe III- Chronologies

### Annexe III-1 Chronologie sur le droit de grève dans la Constitution Chinoise

La Constitution de 1954	Sans les mots sur « le droit de grève »	La première Constitution pour la nouvelle Chine
Le 15 Novembre 1956	MAO Zedong a proposé d'ajouter « la liberté de grève » dans l'amendement constitutionnel prochaine.	"[...] Vous avez peur que les gens manifestent dans les rues, mais je n'ai pas peur. [...] Il faut permettre aux travailleurs de faire grève, permettre de manifester. Je propose d'ajouter « la liberté de grève » dans l'amendement constitutionnel prochaine. Le permis de grève favorise la résolution du conflit entre l'État, le directeur et les travailleurs " <sup>1</sup> .
1956 -- 1975	Sans changement	La Révolution Culturelle. La situation de la société de la Chine est évoluée trop vite, et une époque de gouverner par de l'homme vient fortement et rapidement.
La Constitution de 1975	« la liberté de grève » « Prenant la lutte des classes comme les principes directeurs »	La deuxième Constitution pour la nouvelle Chine « Il faut continuer la grande révolution culturelle prolétarienne. »
La Constitution de 1978	Supprimer les effets néfastes de la Constitution de 1975, et restaurer les principes de la démocratie et de gouverner par la loi qui sont endommagés dans la Constitution de 1975	La troisième Constitution pour la nouvelle Chine En 1976, Janvier, ZHOU Enlai est mort ; Septembre, MAO Zedong est mort ; Octobre, « le Gang of Four » est écrasé. C'est la fin de la Révolution culturelle.

<sup>1</sup> 《在中国共产党第八届中央委员会第二次全体会议上的讲话》，引自《中华人民共和国国史通鉴•第一卷•1949-1956》，红旗出版社，1994年版。



	« La liberté de grève » est héritée comme un droit fondamental des citoyens.	
La Constitution de 1982	« La liberté de grève » est disparue.	La quatrième Constitution pour la nouvelle Chine « Parce que les intérêts des travailleurs et ceux du pays sont les mêmes, la grève ne correspond pas à l'intérêt de tout le peuple. Elle (« La liberté de grève ») n'est pas nécessaire de conserver. » <sup>1</sup>

\* En fait, le discours de MAO en 1956 a visé « *Fan Maojin* » (Le contre d'avancer agressivement) de ZHOU Enlai, LIU Shaoqi et etc. A la même époque, l'Union soviétique a ses propres difficultés, et est incapable de répondre à l'aide de la Chine. ZHOU Enlai, CHEN Yun, qui a souligné à plusieurs reprises pour maintenir un équilibre, c'est leur opposition d'avancer agressivement et sans patience. Mais MAO n'est pas d'accord, donc il a dit que vous aviez peut, mais je n'avais pas peur...et ainsi de suite.

\* La Constitution de 1975 est fondée sur la base de la théorie de la Révolution Culturelle. En tenant compte de la condition physique de MAO, ainsi que son souci sur le successeur, l'objet de la promulgation de cette Constitution n'est pas difficile à comprendre. « Le droit de grève est ajouté dans les droits fondamentaux, cela veut dire que MAO Zedong a voulu empêcher de devenir l'aile droite réactionnaire dans le cas de l'usurpation du pouvoir d'État de la classe ouvrière. »<sup>2</sup>

\* En 1997, la Chine a signé le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels de l'Organisation des Nations Unies (O.N.U.). L'article 8 de cette convention a dit que tous les États parties devraient veiller le droit de grève des travailleurs. Afin de mettre en œuvre de cette convention, le 27 octobre 2001, la Chine modifié la loi sur le syndicat, qui impose des obligations aux syndicats chinois en cas d' « arrêt de travail ou ralentissement des cadences (grève perlée) ».

<sup>1</sup> 《1982年4月12日，宪法修改委员会秘书长胡乔木在宪法修改委员会第三次全体会议上的说明》

<sup>2</sup> 兰比尔·沃拉：《中国前现代化的阵痛》，辽宁人民出版社，1989年5月第一版。

### Annexe III-2 Chronologie sur KD et KDS

En 1973	L'ancêtre de cette société, l'usine d'outils de forage à Jiangnan (c'est le nom du champ pétrolifère) a été créée.	
Le 20 mars 1982	KD a enfoncé le premier pieu pour construire des usines.	
En 1998	Elle devient une société cotée en Bourse.	
Le 18 septembre 1985	KD a produit le premier trépan de sonde pétrolier qui était le même que le trépan de Hughes.	La capacité de production était de 20 milles par an.
En 1989	Les entreprises en Chine commençaient à entrer dans le marché.	
En 1995	La fin du contrat avec Hughes.	Le contrat avec Hughes était de 1980 à 1990, puis le contrat a été renouvelé pour cinq ans.
En 1996	La réforme de « joint-stock » des entreprises publiques s'applique à KD.	En 1993, l'État a commencé à engager la réforme de « joint-stock » des entreprises publiques <sup>1</sup> .
En 1998	KD est entré en Bourse avec 25 % de l'unité sociale, les 75 % de l'État était possédé par Jiangnan Pétrole Administration.	
En 1999	L'implantation de KDS, quand KD a fusionné avec Baosheng(BS).	KD a absorbé un atelier d'une entreprise de Shanghai spécialisé dans la production de trépons de sonde pétrolier.
A la fin de 1999	L'opération de fusion et acquisition est terminée.	Tous les travailleurs de BS sont acceptés dans KD, seulement quelques responsables employeurs de BS ont choisi de trouver du travail dans d'autres

<sup>1</sup> cf. le chapitre 3, c'est-à-dire que les entreprises publiques pures vont entrer en Bourse et devenir les entreprises anonymes.

		<p>entreprises.</p> <p>Il y a 411 travailleurs de BS qui sont entrés dans KDS à cette époque. Ils tous sont tous shanghaiens.</p> <p>KDS s'installe dans l'usine de BS à Shanghai.</p>
En 2001	KD a décidé de louer un nouveau site à Putuo de Shanghai pour KDS qui n'est pas loin du site d'origine de BS.	
En 2002	La qualité des produits fabriqués à KDS s'est améliorée et la marque KD figure sur les produits de KDS.	
En 2006	Pour faire la compensation des anciens actionnaires, KD a donné trois sur dix actions. C'est dilué des actions appartenant à l'État, dont maintenant c'est 67,5 %.	Il y a eu une réforme du marché boursier en Chine qui a mis en circulation les parts appartenant à l'État.
En 2009	KDS a établi officiellement un bureau des affaires des relations entre le PCC et l'ensemble des personnels qui ne sont pas de membre de PCC.	
A la fin de 2011	Le contrat de location de KDS s'est terminé.	
Le 7 décembre 2011	Tout le travail de KDS a commencé dans le nouveau site.	Le nouveau lieu de KDS est déjà acheté par le groupe.

### Annexe III-3 Chronologie sur les conflits de KDS<sup>1</sup>

Au début de 2011	Une pétition contre la direction de KDS	
Au début de juin 2011	L'établissement a introduit une nouvelle politique expliquant que tous les travailleurs qui voudraient déménager en banlieue devaient signer une lettre d'accord.	Le personnel qui a déjà signé cette lettre va obtenir une allocation de déménagement. C'est 600 RMB et une carte de supermarché de Carrefour de 200 RMB par mois à partir du juin 2011. Bien que le déménagement n'ait pas commencé, l'allocation est déjà distribuée (depuis juin 2011).
A la fin de juin 2011	les chefs de chaque département ont commencé à s'entretenir avec les ouvriers qui n'ont pas signé la lettre d'accord.	Quelques fois, c'est deux ou trois chefs avec un ouvrier ou une ouvrière. Ils montrent les avantages du déménagement et les mauvais côtés du refus.
le 26 Juillet 2011	L'intensification du conflit a eu lieu.	Le vice-P.-D.G du groupe de KD est allé à Shanghai pour inspecter les travaux de l'établissement. Quand il est entré dans l'atelier, le leader de cette affaire s'élance vers le vice-P.-D.G pour interpeller vivement. En même temps, un journaliste du journal de KD s'avance pour prendre des photos. Ce qui fâche le dirigeant. Ensuite, le photographe et le leader se battent.
En septembre 2011	Il y a encore près de 30 personnes qui n'ont pas signé.	

<sup>1</sup> BS (Baosheng) était une coentreprise qui est constituée avec les capitaux étrangers de Thaïlande et de Hongkong. BS s'est maintenu seulement deux ou trois ans, et ensuite elle devait disparaître quand KD a décidé de l'acheter. Au cours de cette période de fusion, le personnel venu de BS a commencé à protester. Selon la loi chinoise, une entité juridique indépendante ne peut pas mettre sous son autorité une autre entité juridique indépendante. Il faut d'abord qu'elle soit supprimée. Donc le personnel de BS a demandé à bénéficier du de *maiduan* (*gongling*)<sup>1</sup>. Mais à cette époque, il y avait environ 400 personnes de BS qui sont acceptées par KDS. Tous étaient Shanghaiens et la moyenne d'âge était de 47 ans. KDS n'était pas d'accord pour donner de grosses sommes d'argent pour leur *maiduan* et KD voulait attendre leur départ progressif en retrait.

A partir du 29 octobre	22 travailleurs ont commencé à rester assis en silence (faire la grève les bras croisés) à l'entrée de l'entreprise, cela pour bloquer les véhicules du déménagement.	Selon le plan original de déménagement, le travail du déménagement devrait commencer à la mi-octobre 2011. La délocalisation est retardée jusqu'à la fin d'octobre 2011.
Le 3 novembre 2011	la directrice du service des ressources humaines a averti la police.	Pendant cette époque, KDS tient fréquemment les réunions urgentes, en même temps, le syndicat de KDS a aussi organisé des négociations entre les responsables et les travailleurs qui font la grève. Le représentant d'ACFTU de Putuo a aussi participé deux ou trois fois aux réunions.
Le 7 novembre 2011	KDS tient une réunion du tout le personnel et demande que le personnel non gréviste ne participe pas au mouvement de grève, et qu'il doit maintenir l'ordre normal de la production.	Une résolution de sanctions des 22 travailleurs grévistes est proclamée : elle inflige un grand blâme à chacun de ces 22 travailleurs.
Au début de nov. 2011	un vice-P. D.-G du siège de KD arrive à Shanghai pour régler ce différend avec le président du syndicat du siège, le conseiller juridique du siège de KD et aussi les responsables de la sécurité publique de la province de Hubei.	Tout de suite, le bureau de contrôle et surveillance de KDS est établi et confié à la charge d'un travailleur venant de BS. En même temps, sauf l'atelier de traitement thermique, toutes les activités de KDS ont cessé. Les personnels sont « en vacances » mais en condition d'attente des ordres.
Le 15 novembre	Le dirigeant de mouvement gréviste dit au chef de l'établissement qu'il a déjà demandé aux grévistes de ne pas faire la grève, ce que permet au déménagement de reprendre son cours normal.	Les responsables de l'établissement déclarent que la porte de KD est toujours ouverte aux 22 grévistes. S'ils veulent travailler encore dans KD, tous seront acceptés.
A la fin de nov. 2011	Ils ont déjà suivi le processus de pétition et ils sont également allés au bureau d'arbitrage du travail, mais leur demande (ils voulaient travailler à l'adresse originale) a été rejetée.	

Le 28 novembre	KDS fait une déclaration à tous les salariés y compris aux 22 grévistes selon la quelle le travail allait commencer dans le nouveau lieu le 7 décembre 2011.	
A la fin de déc. 2011	Ces 22 grévistes sont devenus de plus en plus isolés.	Il y a 3 « grévistes » qui ont déjà trouvé du travail dans d'autres entreprises ; 5 ont préféré rentrer chez KDS et l'entreprise les a accueillis et accepté au même poste qu'avant ; 2 personnes ont choisi de rester chez elles. Le reste : 12 personnes insistent pour enclencher à la procédure judiciaire.
A la fin de mars 2012	L'arbitrage de ce conflit est fini.	
A la mi-mai 2012	La première audience se tient dans le VII Cour du tribunal populaire de Putuo district.	
Le 11 juin 2012	La deuxième audience a eu lieu.	
Le 25 juin 2012	La sentence de la Cour de justice du tribunal populaire de Putuo district est rendue.	Les résultats sont les suivants : KDS ne paient pas les rémunérations aux grévistes, et seulement paient les écarts de salaires de chaque gréviste entre le 26 octobre 2011 et le 25 novembre 2011. Le somme de chaque gréviste est selon son salaire donc c'est différent entre 69,62 RMB et 142,81 RMB ; KDS n'est pas obligé d'annuler les sanctions de grand blâme ; leurs revendications (travailler sur le lieu original, payer le salaire de décembre 2011 à juin 2012, payer les primes de fin d'année de 2011) ont toutes été rejetées.

Après la sentence	KDS a organisé une réunion avec les 12 personnes.	KDS voulant en finir avec conflit, les chefs ont dit que l'entreprise paierait une compensation de 3 000 RMB pour chaque personne <sup>1</sup> . Mais tous les 12 grévistes ne sont pas d'accord avec ce résultat, et ils interjettent appel au tribunal populaire intermédiaire de Shanghai.
Le 2 août 2012	La première audience dans le tribunal populaire intermédiaire de Shanghai	Les deux côtés sont d'accord pour un règlement à l'amiable.
Le 21 août 2012,	Les deux côtés signent alors un « Accord de médiation » sur place.	Après quoi, une personne se désiste. Les 11 autres participent aux médiations organisées par le tribunal populaire intermédiaire de Shanghai. Selon l'« Accord », le contrat de travail sera résilié immédiatement. Et KDS payera 20 000 RMB à chacun comme compensation. A ce stade-ci, le conflit est terminé.

\* Chez KD, on peut trouver que le vice P-D.G. est aussi le président du syndicat (entretien 21). Mais c'est normal dans les entreprises publiques. Il semble ambigu de syndicat. De 2011 à 2012, le président du syndicat de KDS est aussi la directrice de RH, bien que ce soit temporaire. Le 25 juillet 2008, ACFTU a annoncé un règlement sur la méthode de l'émergence de président du syndicat dans l'entreprise. Selon l'article 6 de ce règlement, les dirigeants d'administration de l'entreprise, y compris les dirigeants administratifs adjoints, les partenaires et leurs proches, les directeurs de RH, les travailleurs étrangers, tous ne peut pas être les candidats du syndicat. De 2011 à 2012, le responsable du syndicat est aussi la directrice de RH à KDS. Depuis le 6 avril 2012, le siège de KD a envoyé une autre salariée (Entretien 22) à Shanghai comme nouvelle directrice de RH de KDS.

\* La pétition de KDS sur les directions venant de KD, Il y a 22 travailleurs qui signé la lettre, et ces sont tous les ouvriers venant de BS, sans les membres de PCC. Ces 22 gens sont les grévistes. Sauf la tension entre les travailleurs de BS et les travailleurs de KD, on peut indiquer que maintenant en Chine, l'identité du membre de PCC n'est pas seulement représentée la tendance politique, c'est plutôt une identité d'une personne avancée et excellente.

---

<sup>1</sup> Ce qui n'est pas dans la sentence.

### Annexe III-4      Chronologie sur ALS

Le 1 <sup>er</sup> janvier 1984	Bell de Shanghai a été créée. Elle a été la première joint-venture dans l'industrie des communications en Chine.	
En 1992	La nouvelle usine à Pudong a posé la première pierre.	
1984-2000	Le système S1240 est la production principale d'ALS.	Avant c'est pour le téléphone fixe, et après c'est plus pour le téléphone mobile.
En janvier 2000	le siège d'Asie-Pacifique d'Alcatel est fondé à Shanghai.	C'est la première fois que les entreprises multinationales choisissent la Chine pour installer le siège d'Asie-Pacifique. Cela montre qu'Alcatel est très attentif au marché chinois.
Le 28 mai 2002	ALS résulte d'une fusion entre Bell et l'activité principale d'Alcatel en Chine, après la restructuration de l'ex-Bell.	Elle a réussi de la conversion restructurée des actions, et est devenu la première entreprise par actions à capitaux étrangers en Chine.
Le 9 octobre 2002	3 mois de vacances  VLP (Voluntary Leaving Program en anglais, programme volontaire de départ en français)	Une lettre à tout le personnel d'ALS qui vient du chef d'ALS de la partie étrangère, Andrew Young, a donné les informations suivantes : le ralentissement du marché mondial des télécommunications est continu ; Le marché chinois n'a pas été épargné ; ALS, comme les autres fabricants d'équipements de télécommunications, doit faire face à des défis. Le siège nous demande de réduire le personnel.
	Il y avait environ 1 200 employés qui ont rempli leur formulaire de demande. Certains ont changé d'avis.	A la fin, plus de 800 personnes sont parties. Ils représentaient environ 1/10 du personnel de l'entreprise.



En 2003	ALS a lancé un mécanisme de négociation (consultation) collective, surtout sur le contrat du travail et le salaire.	Mais d'après mes entretiens, je n'ai pu pas obtenir le contrat collectif du travail, et les travailleurs n'ont pas semblé intéressés par l'existence de ce contrat.
Le 1 <sup>er</sup> janvier 2006	Alcatel a fusionné avec Lucent.	Pendant ces cinq ans (jusqu'en 2011), il y a un grand problème d'ajustement entre les directions d'Alcatel. Dans l'entreprise, les luttes intestines sont très fortes. A la fin de 2011, les changements dans les directions au plus haut niveau cessent et la situation s'améliore de plus en plus.
En 2008	Huawei a fait du braconnage <sup>1</sup> dans des cantines d'ALS.	Huawei cherchait à recruter les ingénieurs. La condition est très simple, Huawei promettait une augmentation du salaire de 20 %, et jusqu'à 50 %. A cette époque, Huawei a créé son propre centre de R&D, donc la perte de personnel de R&D d'ALS cette année là a été très forte <sup>2</sup> .
Le 8 janvier 2009	Son nom chinois a changé pour la société anonyme de Bell de Shanghai.	
En 2010	ALS a mené une enquête sur les raisons du turn-over.	Les réponses sont : une plus haute position, un salaire plus élevé, la distance domicile-travail, le développement de carrière, des raisons de famille, les nouvelles connaissances, etc.

<sup>1</sup> En chinois, on dit « saper une muraille ».

<sup>2</sup> « Dans le domaine de RH, on a une règle non écrite. Si la croissance du salaire est de plus de 30%, on ne garde plus cette personne. On la laisser partir ! La majorité des travailleurs d'ALS a des maîtrises ou des doctorats. Quand ils commencent à travailler, ils ont déjà 25 ou 28 ans. C'est la plus importante phase de la vie et c'est aussi la phase qui a besoin d'argent ! Les jeunes doivent penser au mariage, au logement, à la voiture, à l'enfant.... Lorsque vous êtes le chef, les jeunes qui sont sous vos ordres veulent augmenter leur salaire. Vous ne pouvez pas empêcher leur quête d'une bonne vie. Parce que vous devez réfléchir à l'équilibre des autres employés. Et maintenant en Chine, selon la loi du contrat de travail de 2008, les travailleurs ont le droit de partir librement. » ---- Entretien D

En 2012	Elle a fait l'acquisition le système de radio de RFS (Radio Frequency Systems).	Cela marque une nouvelle ère de l'entreprise qui est déjà entrée un développement globale.
Le 1 août 2012	Depuis le 1 août 2012, YUAN Xin a été nommé comme le PDG d'ALS, tout en continuant le président du conseil d'administration et le secrétaire du PCC d'ALS.	Avant le 1 <sup>er</sup> août 2012, le président du conseil d'administration d'ALS est YUAN Xin qui est chinois, et le président-directeur général d'ALS est Romano Valussi qui est étrangère.

\* Les caractéristiques de personnel d'ALS, cf. 6.2.4.

\* Dans ALS, il y a bien sûr un syndicat au début d'établissement de l'entreprise. Mais ALS n'a pas mis en place le Congrès des travailleurs (cf. le chapitre 3). L'ACFTU à Shanghai n'est pas satisfait de cette situation. ALS a déclaré qu'elle sera mise en place à la fin de 2012 ou au début de 2013<sup>1</sup>.

\* Chez ALS, d'après l'enquête de 2010, le turn-over concerne plutôt les techniciens, mais aussi les gestionnaires, et surtout les jeunes. Leur départ n'est pas seulement causé par l'argent, mais aussi par d'autres motifs (relations avec les collègues et les directeurs, etc.) Maintenant les ingénieurs, en 2008, étaient nombreux à parti du Huawei, quand ils veulent changer d'entreprise, ne choisissent plus (ou peu) Huawei. En revanche, ce sont souvent les ouvriers qualifiés qui partent chez Huawei. Le taux de turn-over des ouvriers à ALS se situe entre 20 % et 30 %<sup>2</sup>. ALS est amenée à recruter de nouveaux ouvriers.

---

<sup>1</sup> Depuis juin 2013, le congrès des travailleurs d'ALS est encore dans le processus préparatoire.

<sup>2</sup> Le taux du turn-over est identique dans les autres grandes entreprises d'après mes entretiens.

**Annexe IV- Lois et règlements sur les entreprises publiques et le travail après 1978**

<b>DATE</b> promulgation application	<b>ORGANE SIGNATAIRE</b>	<b>NOM</b>
07/05/1978 07/05/1978	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于实行奖励和计件工资制度的通知》 Notification sur l'application du système du salaire à la pièce et des récompenses
24/05/1978 24/05/1978	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于工人退休退职的暂行办法》 Mesures provisoires sur la retraite et le départ des ouvriers
13/07/1979 13/07/1979	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于扩大国营工业企业经营管理自主权的若干规定》 Décision sur quelques questions sur l'extension de l'autonomie de gestion des entreprises d'État industrielles
10/04/1982 10/04/1982	国务院 Conseil des Affaires d'État	《企业职工奖惩条例》（已失效） Règlements sur les récompenses et sanctions des employés des entreprises (annulé)
29/07/1982 29/07/1982	劳动人事部、国家计委、国家经委、 财政部 Ministère du travail et des affaires du personnel, Commission d'État pour la planification, Commission d'État pour l'économie, Ministère des finances	《关于加强奖金管理，严格控制奖金发放的通知》（已失效） Notification sur le renforcement de la gestion des primes et le contrôle strict de leur distribution (annulé)
16/04/1984 16/04/1984	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于国营企业发放奖金有关问题的通知》 Notification sur les problèmes relatifs à la distribution des primes dans les entreprises publiques

10/05/1984 10/05/1984	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于进一步扩大国营工业企业自主权的暂行规定》（已失效） Décision provisoire relative à l'extension de l'autonomie des entreprises d'État industrielles (annulé)
20/10/1984 20/10/1984	中共十二届中央委员会 XII <sup>e</sup> Comité central du PCC	《关于中国经济体制改革的决定》 Résolution sur la reforme du système économique en Chine
05/01/1985 05/01/1985	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于国营企业工资改革问题的通知》 Notification sur la question de la reforme des salaires dans les entreprises publiques
23/07/1985 23/07/1985	劳动人事部 Ministère du travail et des affaires du personnel	《国营大中型企业职工工资标准表》（已失效） Tableau des salaires standards des ouvriers dans les grandes entreprises publiques (annulé)
23/07/1985 23/07/1985	劳动人事部 Ministère du travail et des affaires du personnel	《国营大中型企业干部工资标准表》（已失效） Tableau des salaires standards des cadres dans les grandes entreprises publiques (annulé)
12/07/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业职工待业保险暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur l'assurance chômages des employés et ouvriers des entreprises publiques (annulé)
12/07/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业职工待业保险暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur l'assurance chômage des employés et ouvriers des entreprises publiques (annulé)

12/07/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业招用工人暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur l'embauche d'ouvriers par les entreprises publiques (annulé)
12/07/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业辞退违纪职工暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur le licenciement des employés pour manquement à la discipline dans les entreprises publiques (annulé)
12/07/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业实行劳动合同制暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur la mise en œuvre du système de contrat de travail dans les entreprises publiques (annulé)
15/09/1986 01/10/1986	国务院 Conseil des Affaires d'État	《全民所有制工业企业职工代表大会条例》 Règlement du Congrès des travailleurs dans les entreprises industrielles d'État
02/12/1986 01/11/1988	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国企业破产法（试行）》（已失效） Loi soumis à une épreuve sur les faillites d'entreprise de la République Populaire de Chine (annulé)
31/07/1987 15/08/1987	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国营企业劳动争议处理暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur la médiation et l'arbitrage dans les entreprises publiques (annulé)
13/04/1988 01/08/1988	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国全民所有制工业企业法》（已失效） La loi sur les entreprises industrielles d'État (annulé)

21/04/1989 21/04/1989	劳动部 Ministère du travail	《国营企业职工待业保险基金管理办法》（已失效） Mesures sur la gestion des fonds d'assurance chômage des ouvriers et employés des entreprises publiques (annulé)
05/10/1989 05/10/1989	国务院 Conseil des Affaires d'État	《全民所有制企业临时工管理暂行规定》（已失效） Décision provisoire sur la gestion du travail temporaire dans les entreprises publiques (annulé)
18/10/1990 18/10/1990	劳动部 Ministère du travail	《关于加强养老保险基金的征缴和管理工作的通知》（已失效） Notification sur le renforcement du levé des fonds d'assurance retraite et de leur gestion (annulé)
26/06/1991 26/06/1991	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于企业职工养老保险制度改革的决定》 Résolution sur la réforme du système de l'assurance retraite des employés et ouvriers des entreprises
07/01/1992 07/01/1992	劳动部 Ministère du travail	《关于岗位技能工资制试点工作的通知》 Notification sur le travail d'expérimentation du système de salaire par poste et compétences
03/04/1992 03/04/1992	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国工会法》 La loi sur les syndicats de la République Populaire de Chine
23/07/1992 23/07/1992	国务院 Conseil des Affaires d'État	《全民所有制工业企业转换经营机制条例》（已失效） Règlements sur le changement des mécanismes de gestion es entreprises industrielles d'État (annulé)

12/04/1993 01/05/1993	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国有企业职工待业保险规定》 Décision sur l'assurance chômage des employés et ouvriers des entreprises publiques
20/04/1993 20/04/1993	国务院 Conseil des Affaires d'État	《国有企业富余职工安置规定》 Décision sur le placement des employés et ouvriers excédentaires des entreprises publiques
11/06/1993 01/08/1993	国务院 Conseil des Affaires d'État	《中华人民共和国企业劳动争议处理条例》 Règlement sur la médiation et l'arbitrage dans les entreprises
02/07/1993 02/07/1993	劳动部 Ministère du travail	《关于企业职工养老保险基金管理规定》 Décision sur la gestion des fonds de l'assurance retraite des employés et ouvriers des entreprises
14/11/1993 14/11/1993	中共十四届三中全会 XIV <sup>e</sup> Comité central du PCC	《关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》 Résolution sur quelques questions posées par l'instauration du système de l'économie de marche socialiste
24/11/1993 24/11/1993	劳动部 Ministère du travail	《企业最低工资规定》（已失效） Décision sur le salaire minimum dans les entreprises (annulé)
29/12/1993 01/07/1994	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国公司法》 La loi sur les entreprises la République Populaire de Chine
03/02/1994 01/05/1995	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于职工工作时间的规定》 Décision sur le temps de travail des employés et des ouvriers
14/04/1994 14/04/1994	国家体改委、财政部、劳动部、卫生部 Commission d'État pour la réforme du système économique, Ministère de travail et Ministère de la Santé	《关于职工医疗制度改革试点意见》 Opinions sur l'expérimentation de la réforme des soins médicaux des employés et ouvriers

05/07/1994 01/01/1995	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国劳动法》 La loi du travail de la République Populaire de Chine
05/12/1994 01/01/1995	劳动部 Ministère du travail	《集体合同规定》 (已失效) Décision sur les contrats collectifs (annulé)
12/08/1996 01/10/1996	劳动部 Ministère du travail	《企业职工工伤保险试行办法》 Mesure d'application de l'assurance des accidents de travail des employés et ouvriers des entreprises
09/06/1998 09/06/1998	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于切实做好国有企业下岗职工基 本生活保障和再就业工作的通知》 Notification sur la réalisation conscientieuse du travail de protection sociale de base des employés Xiagang des entreprises publiques et de leur réemploi
14/12/1998 14/12/1998	国务院 Conseil des Affaires d'État	《关于建立城镇职工基本医疗保险制 度的决定》 Résolution sur l'instauration d'un système d'assurance maladie de base pour les employés et ouvriers urbains
22/01/1999 22/01/1999	国务院 Conseil des Affaires d'État	《失业保险条例》 Règlement de l'assurance chômage
27/10/2001 27/10/2001	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国工会法(修订案)》 Révision de la loi sur les syndicats
27/10/2001 01/05/2002	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国职业病防治法》 (2011 年 12 月 31 日修正) Loi sur la prévention et le traitement des maladies professionnelles (Révisée au 31/12/2011)
29/06/2002 01/11/2002	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国安全生产法》 Loi sur la sécurité au travail



13/05/2003  13/05/2003	国务院  Conseil des Affaires d'État	《企业国有资产监督管理暂行条例》  Règlement provisoire sur la surveillance et l'administration des biens appartenant à l'État
20/01/2004 01/03/2004	劳动和社会保障部 Ministère du travail et de la Protection sociale	《最低工资规定》 Décision sur le salaire minimum
30/12/2003 01/05/2004	劳动和社会保障部 Ministère du travail et de la Protection sociale	《集体合同规定》 Décision sur les contrats collectifs
25/10/2004 25/10/2004	国务院 Conseil des Affaires d'État	《全民所有制企业招用农民合同制工人的规定》 Décision sur l'embauche de paysans comme employés et ouvriers contractuels par les entreprises publiques
26/10/2004 01/12/2004	国务院 Conseil des Affaires d'État	《劳动保障监察条例》 Règlement sur l'inspection de travail
05/01/2005 01/05/2005	国务院 Conseil des Affaires d'État	《信访条例》 Règlement sur les pétitions
27/05/2005 01/01/2006	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国公司法（修订案）》 Révision de la loi sur les entreprises
27/08/2006 01/06/2007	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国企业破产法》 Loi sur les faillites d'entreprise de la République Populaire de Chine
29/06/2007 01/01/2008	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国劳动合同法》 Droit du contrat de travail de la République Populaire de Chine (renouvelle en 2013)
30/08/2007 01/01/2008	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国就业促进法》 Loi sur la promotion de l'emploi de la République Populaire de Chine
29/12/2007 01/05/2008	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《劳动争议调解仲裁法》 Loi sur la médiation et l'arbitrage de la République Populaire de Chine

25/07/2008 25/07/2008	中华全国总工会 l'ACFTU, All-China Federation of Trade Unions	《企业工会主席产生办法》 Mesure d'application du président du syndicat dans les entreprises
03/09/2008 03/09/2008	国务院 Conseil des Affaires d'État	《中华人民共和国劳动合同法实施条例》 Règlement de mise en œuvre du droit du contrat du travail de la République Populaire de Chine
28/10/2010 01/07/2011	全国人民代表大会 Assemblée populaire nationale	《中华人民共和国社会保险法》 Loi sur des assurances sociales de la République Populaire de Chine

## Annexe V - Glossaire

Mot	Pinyin	L'explication
八零后 / 80 后	<i>baling Hou</i>	La génération qui est née après la politique de seulement un enfant de 1980 à 1989
产权清晰、 责权明确、 政企分开、 管理科学	<i>chanquan qingxi, zequan mingque, zhengqi fenkai, guanli kexue</i>	Un droits de propriété clairs, les droits et les responsabilités claires et certains, la séparation de le gouvernement et l'entreprise, la gestion scientifique
承包责任制	<i>chengbao zerenzhi</i>	Le système de responsabilité contractuelle
单位	<i>danwei</i>	Le terme de « <i>danwei</i> », communément traduit en français par « unité de production (travail) », est en réalité un terme générique pour toute entreprise d'État ou collective, mais aussi toute unité administrative et institution (par exemple scolaire) en zone urbaine. Il désigne un mode spécifique d'organisation du travail dans le système socialiste. La <i>danwei</i> est une entité à la fois économique, administrative, politique et sociale.
大专	<i>dazhuan</i>	B.T.S. (brevet de technicien supérieur)
放权让利	<i>fangquan rangli</i>	La décentralisation du pouvoir et de transfert des bénéfices
分离企业办社会	<i>fenli qiye ban shehui</i>	Supprimer la fonction sociale de l'entreprise publique
改革开放	<i>gaige kaifang</i>	La politique de réforme et d'ouverture de DENG Xiaoping

公司制改造	<i>gongsizhi gaizao</i>	La restructuration des entreprises
关系	<i>guanxi</i>	La <i>guanxi</i> renvoie aux relations interpersonnelles entre deux individus. D'une dynamique importante dans la société chinoise, ce terme peut être traduit par « réseau » en français. Les <i>guanxi</i> favorisent l'échange mutuel entre deux protagonistes. Néanmoins, les deux parties doivent retourner la faveur faite à l'une ou à l'autre, pour le maintien d'une telle relation.
国家的主人	<i>guojia de zhuren</i>	Les Maîtres du pays
国务院	<i>guo wu yuan</i>	Le Conseil des Affaires d'État Le nom du gouvernement chinois, le gouvernement populaire central de la République Populaire de Chine
国进民退	<i>guojin mintui</i>	C'est-à-dire que les entreprises publiques avancent et les entreprises privées rétrogradent.
海归（海龟）	<i>haigui</i>	Les gens retournés à leur pays après avoir fini leurs études à l'étranger
户籍制度（户口）	<i>huji zhidu (hukou)</i>	le carnet de famille stipulant, le lieu de résidence de tout citoyen chinois. Ce document administratif, créé en 1958, est un outil de contrôle des flux migratoires.
家访	<i>jiafang</i>	En chinoise, cette visite s'appelle <i>jiafang</i> . C'est-à-dire que les chefs rendent visite les subalternes chez eux pour demander s'il y a de problème ou pour résoudre quelques problèmes. Comme les professeurs visitent les familles des élèves qui ne sont pas sages dans les écoles ou les autres problèmes. Cette pratique en Chine était très populaire dans le siècle dernier sous le système du <i>danwei</i> . Maintenant c'est de plus en plus rare, mais dans les écoles et les entreprises publiques cette visite est maintenue.

技术改造（技改）	<i>jishu gaizao (jigai)</i>	La transformation technologique
减员增效	<i>jianyuan zengxiao</i>	La réduction des effectifs pour améliorer l'efficacité
科学发展观	<i>Kexue fazhan guan</i>	<p>Le Concept de développement scientifique est l'idéologie officielle actuelle du PCC pour les questions socio-économiques. Il est présenté par le gouvernement chinois comme une idéologie qui s'inscrit dans l'évolution des idéologies successives allant du marxisme-léninisme, au maoïsme, puis à la théorie de Deng Xiaoping et enfin aux trois représentations. La paternité de la théorie revient à HU Jintao et son administration qui prirent le pouvoir en 2002. C'est un nouveau style ajouté au socialisme aux caractéristiques chinoises ratifié par la constitution du PCC au cours du 17<sup>e</sup> congrès national du Parti communiste chinois en octobre 2007. L'idéologie est dominée par des concepts égalitaires associant le développement durable, le revenu minimum, une société individualiste, un accroissement de la démocratie et la création d'une « société harmonieuse ».</p>
利改税	<i>ligaishui</i>	La substitution de l'impôt au profit
利润留成	<i>lirun liucheng</i>	La politique de conservation d'une partie de leurs profits par les entreprises
两权分离	<i>liangquan fenli</i>	La séparation des droits de propriété et la gestion

买断（工龄）	<i>maiduan (gongling)</i>	<p>D'acheter l'ancienneté des travailleurs</p> <p>C'est une façon pour installer les travailleurs en surplus au début de la réforme des entreprises publiques en Chine. Les entreprises publiques donnent une certaine somme d'argent aux travailleurs en surplus pour couper la relation de travail entre les deux par référence à l'ancienneté, au salaire, à la poste et aussi à la situation réelle des entreprises.</p>
闹事	<i>naoshi</i>	Créer des troubles, susciter des désordres
农民工	<i>nongmingong</i>	C'est un groupe social particulier, celui des ouvriers ou des travailleurs migrants d'origine paysanne.
群体性突发事件	<i>quntixing tufa shijian</i>	Événement collectifs survenus
铁饭碗	<i>tie fanwan</i>	<p>Un bol de riz en fer</p> <p>Le terme « bol de riz en fer » a été employé pendant le marché planifié pour décrire vivement la relation de travail à durée permanente. C'est-à-dire les travailleurs qui travaillent dans le secteur public n'ont jamais le risque d'être licenciés.</p>
下岗	<i>xiagang</i>	C'est une terminologie propre à la Chine. Elle désigne la personne qui a perdu son emploi. Ce mot se réfère aux travailleurs des entreprises publiques chinoises qui ont perdu leur emploi pendant les réformes des entreprises publiques. Les travailleurs de <i>xiagang</i> , Le licenciement massif, déposé, les descendus de leur poste de travail.
下海	<i>xiahai</i>	Littéralement : « se jeter à la mer » ; en référence aux individus qui se sont lancés dans les affaires hors du système public dans les années 80.
再就业工程	<i>zaijiuye gongcheng</i>	Le projet de réemploi
债转股	<i>zai zhuan gu</i>	La Dette Equity Swap

知青	<i>zhiqing</i>	Le mouvement d'envoi des <i>zhiqing</i> (des jeunes intellectuels) à la campagne, est une politique menée en République populaire de Chine par Mao à l'issue de la révolution culturelle. De 1968 jusqu'à la fin des années 1970, près de 17 millions de jeunes chinois des villes sont envoyés autoritairement à la campagne, victimes d'un des mouvements les plus radicaux lancé par la République populaire de Chine. En Chine, le Parti voulait transformer ces jeunes citadins en paysans pour le reste de leurs jours. On appellera ces jeunes les <i>zhiqing</i> , ou « jeunes instruits » en français.
职务工资	<i>zhiwu gongzi</i>	Les salaires par fonction
职工吃企业的“大锅饭”	<i>zhigong chi qiye de « da guo fan »</i>	L'employé mange dans la grande marmite de l'entreprise.
中央企业（央企）	<i>zhongyang qiye (yangqi)</i>	<i>zhongyang qiye (yangqi)</i> , dans les entreprises publiques qui sont très grandes et contrôlées directement par le gouvernement central, le Conseil des Affaires d'État délègue au SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council) les responsabilités d'investissement des <i>yangqi</i> .
中专	<i>zhongzhuan</i>	Des lycées professionnels
抓大放小	<i>zhuada fangxiao</i>	Saisir les grandes entreprises et relâcher les petites entreprises





# Table des matières

<i>Remerciements</i> .....	3
<i>Sommaire</i> .....	5
<i>Résumé</i> .....	7
<i>Abstract</i> .....	8
 <i>Introduction générale</i> .....	 9
<i>1. L'émergence d'un nouveau système de relations professionnelles</i> .....	11
<i>2. La place des entreprises publiques dans la Chine actuelle</i> .....	16
<i>3. Démarche de la thèse</i> .....	17
 <i>Première partie</i>	
 <i>Problématique et méthodologie</i> .....	 19
 <i>Chapitre 1 En quoi peut-on parler de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?</i> .....	 25
<i>1.1. Des relations professionnelles « en émergence » ?</i> .....	27
1.1.1. Le système des relations professionnelles de Dunlop .....	27
1.1.2. Comment identifier un système de relations professionnelles en Chine? .....	31
1.1.3. Le passage de l'économie planifiée à une économie de marché .....	34
1.1.4. Analyser le système des relations professionnelles sans syndicat .....	37
<i>1.2. Peut-on parler identifier un système de relations professionnelles dans les entreprises publiques ?</i> .....	41
1.2.1. Les entreprises publiques en Chine .....	42
1.2.2. Vers un système de relations professionnelles dans les entreprises publiques .....	44
 <i>Conclusion</i> .....	 46
 <i>Chapitre 2 Travail de terrain et méthodologie</i> .....	 49

<b>2.1. Justification du choix des entreprises étudiées.....</b>	<b>49</b>
2.1.1. Le choix de la ville .....	49
2.1.2. Les deux entreprises sélectionnées .....	51
<b>2.2. Méthodologie .....</b>	<b>56</b>
2.2.1. Connaissance des règles et de droits.....	56
2.2.2. Documentation des entreprises .....	57
2.2.3. Une enquête par entretiens.....	58
<b>Conclusion .....</b>	<b>61</b>

## ***Deuxieme partie***

<b><i>Les cadres d'un système de relations professionnelles émergent .....</i></b>	<b>63</b>
--	-----------

<b><i>Chapitre 3 Les évolutions du contexte juridique et socio-économique .....</i></b>	<b>67</b>
---	-----------

<b>3.1. Les évolutions du droit du travail.....</b>	<b>68</b>
---	-----------

3.1.1. Deux lois fondamentales.....	68
3.1.2. Les règlements locaux .....	73
3.1.3. Les lois sur les relations professionnelles.....	76
3.1.4. Les recours en justice .....	84

<b>3.2. La transformation des entreprises en Chine.....</b>	<b>90</b>
---	-----------

3.2.1. Les réformes des entreprises publiques depuis 1978 .....	91
3.2.2. L'évolution des entreprises publiques .....	97
3.2.3. Différences entre les entreprises publiques et privées .....	100

<b>3.3. La transformation des « systèmes de gestion sociale » en Chine .....</b>	<b>106</b>
--	------------

3.3.1. Le système de hukou .....	107
3.3.2. Le système de rémunération .....	112
3.3.3. Le système de titre ( <i>zhicheng</i> ) .....	113
3.3.4. Le système d'enseignement supérieur .....	114
3.3.5. Le système de classification des professions .....	116

<b>Conclusion .....</b>	<b>118</b>
-------------------------	------------

## ***Chapitre 4 Quels sont les acteurs du système de relations professionnelles en***

<b><i>Chine ? .....</i></b>	<b>121</b>
-----------------------------	------------

<b>4.1. Les salariés et leurs représentants.....</b>	<b>122</b>
--	------------

4.1.1. Rôle du syndicat et participation des salariés .....	122
---	-----

4.1.2. Le congrès des travailleurs .....	129
<b>4.2. Les employeurs et leurs organisations .....</b>	<b>133</b>
4.2.1. Les employeurs comme acteurs politiques et non acteurs d'un système de relations professionnelles .....	134
4.2.2. Les organisations d'employeurs en Chine limitées au secteur privé .....	136
<b>4.3. Les pouvoirs publics .....</b>	<b>138</b>
4.3.1. Rôle officiel de l'État .....	139
4.3.2. La place du comité du PCC dans les entreprises publiques chinoises .....	142
<b>Conclusion .....</b>	<b>144</b>

### ***Troisième partie***

#### ***Deux entreprises publiques .....***

#### ***Chapitre 5 Le cas de KD.....***

##### ***5.1. Présentation de l'entreprise (Groupe).....***

5.1.1. Profil de KD .....	152
5.1.2. La situation actuelle.....	157

##### ***5.2. L'établissement de Shanghai (KDS) .....***

5.2.1. Activité précise et développement .....	167
5.2.2. Présentation du syndicat de l'entreprise et de son activité.....	169
5.2.3. Le personnel .....	173
5.2.4. Organisation du travail .....	183
5.2.5. Gestion du personnel et relations professionnelles .....	188

##### ***5.3. La régulation du travail issu de 4 types de règles.....***

5.3.1. Règles générales extérieures.....	198
5.3.2. Règles de Shanghai extérieures-locales .....	198
5.3.3. Règles internes.....	200
5.3.4. Règles internes – Règles de l'établissement .....	202

##### ***5.4. Le contrat de travail.....***

##### ***5.5. La participation des salariés.....***

##### ***5.6. Les régulations effectives du travail.....***

5.6.1. Tensions à propos de l'intégration de BS .....	208
5.6.2. Tensions liées à l'origine de travailleurs .....	208

5.6.3. Tensions liées aux conditions de travail et au salaire .....	210
5.6.4. Tensions liées aux réformes.....	212
5.6.5. Tensions liées au déménagement de l'usine dans la banlieue de Shanghai .....	214
<b>Conclusion .....</b>	<b>225</b>
<b>Chapitre 6 Le cas d'Alcatel-Lucent .....</b>	<b>229</b>
<b>6.1. Présentation de l'entreprise (Groupe).....</b>	<b>229</b>
6.1.1. Profil d'AL .....	229
6.1.2. La situation actuelle.....	233
<b>6.2. Profil d'ALS.....</b>	<b>240</b>
6.2.1. Histoire .....	240
6.2.2. Activité précise .....	248
6.2.3. Organigramme .....	259
6.2.4. Caractéristiques du personnel .....	264
<b>6.3. Politique de l'entreprise multinationale .....</b>	<b>269</b>
6.3.1. Gestion du personnel .....	269
6.3.2. Politique de R&D .....	287
6.3.3. Une régulation issues de quatre types de règles.....	294
<b>6.4. Rôle du syndicat, participation des salariés et conflits.....</b>	<b>298</b>
6.4.1. Rôle du syndicat .....	299
6.4.2. La participation des salariés.....	305
6.4.3. Le conflit sur le programme de départ volontaire.....	306
<b>Conclusion .....</b>	<b>310</b>
<b>Chapitre 7 Dynamiques comparées des deux entreprises .....</b>	<b>313</b>
<b>7.1. Les travailleurs : structures, carrières, mobilités et identités.....</b>	<b>314</b>
7.1.1. Structure du personnel .....	314
7.1.2. Dynamiques dans les deux entreprises .....	316
7.1.3. Segmentations des marchés du travail et mobilisations collectives .....	318
7.1.4. Divisions internes de la collectivité de travail .....	322
7.1.5. Identité au travail et culture d'entreprise .....	325
<b>7.2. Les entreprises : dynamiques historiques, économiques et collectives.....</b>	<b>328</b>
7.2.1. Deux modèles de développement .....	328
7.2.2. Restructurations et capital.....	329
7.2.3. Vers des entreprises plus responsables : la RSE .....	331
7.2.4. Autonomie de gestion et rôle de l'État .....	333

7.2.5.Un syndicalisme entre gestion de l'entreprise et bien-être des travailleurs .....	336
<b>Conclusion .....</b>	<b>339</b>
 <b>Conclusion générale .....</b>	 <b>341</b>
<b>1. Un éclairage sur la notion de relations professionnelles .....</b>	<b>343</b>
<b>2. Une évolution progressive vers l'économie de marché .....</b>	<b>343</b>
<b>3. Un droit commun du travail.....</b>	<b>344</b>
<b>4. Mais des caractéristiques spécifiques .....</b>	<b>345</b>
<b>5. Le rôle déterminant des politiques de gestion des ressources humaines.....</b>	<b>345</b>
<b>6. Une conflictualité diversifiée.....</b>	<b>345</b>
<b>7. Vers une convergence public-privé ? .....</b>	<b>346</b>
 <b>Bibliographie .....</b>	 <b>347</b>
 <b>Annexes.....</b>	 <b>371</b>
<b>Annexe I- Liste des personnes interviewées (KD) .....</b>	<b>373</b>
<b>Annexe II- Liste des personnes interviewées (AL, Huawei et Ericsson) .....</b>	<b>375</b>
<b>Annexe III-Chronologies .....</b>	<b>376</b>
Annexe III-1 Chronologie sur le droit de grève dans la Constitution Chinoise.....	376
Annexe III-2 Chronologie sur KD et KDS .....	378
Annexe III-3 Chronologie sur les conflits de KDS.....	380
Annexe III-4 Chronologie sur ALS .....	384
<b>Annexe IV- Lois et règlements sur les entreprises publiques et le travail après 1978</b> <b>.....</b>	<b>387</b>
<b>Annexe V - Glossaire .....</b>	<b>395</b>
 <b>Table des matières.....</b>	 <b>401</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>407</b>



## Table des illustrations

### Tableaux

Tableau 3.1. Les salaires minimum en Chine dans les différentes régions (en RMB).....	75
Tableau 3.2-1. Les moyens des traitements des conflits de travail en Chine.....	86
Tableau 3.2-2. Les résultats des traitements des conflits de travail en Chine.....	86
Tableau 3.3. Conflits collectifs du travail en Chine.....	88
Tableau 3.4-1. Nombre des entreprises publiques en Chine.....	99
Tableau 3.4-2. Évolution de la population des salariés (en millions).....	99
Tableau 3.4-3. Le nombre des <i>xiagang</i> .....	99
Tableau 3.5. La situation des assurés dans les différentes entreprises (en pourcentage).....	104
Tableau 3.6. Le nombre des syndicats dans les entreprises privées en Chine.....	105
Tableau 3.7. Le système de l'enseignement supérieur en Chine.....	116
Tableau 4.1-1. Effectifs syndicaux de l'ACFTU.....	127
Tableau 4.1-2. Taux de syndicalisation.....	128
Tableau 4.2-1. Congrès des travailleurs.....	131
Tableau 4.2-2. Congrès des travailleurs (Shanghai).....	131
Tableau 4.2-3. Congrès des travailleurs (Pékin).....	131
Tableau 5.1. Répartition des effectifs par qualification (KD).....	163
Tableau 5.2. Répartition de personnel par titre (KD).....	164
Tableau 5.3. Répartition de personnel par âge (KD).....	165
Tableau 5.4. Répartition de personnel par diplôme (KD).....	165
Tableau 5.5. Répartition de personnel par qualification (KDS/2011).....	174
Tableau 5.6. Répartition de personnel par titre (KDS/2011).....	175
Tableau 5.7. Répartition de personnel par âge (KDS/2011).....	177
Tableau 5.8. Répartition de personnel par ancienneté (KDS/2012).....	178
Tableau 5.9. Répartition de personnel de KDS provenant de BS.....	180
Tableau 5.10. Répartition de personnel par diplôme (KDS/2011).....	181
Tableau 5.11. Répartition des ouvriers qualifiés et des opérateurs par diplôme (KDS/2011).....	182
Tableau 5.12. Proportion de rémunération et bonus par activité.....	189
Tableau 5.13. Les niveaux et les grades de salaire (RMB).....	193
Tableau 6.1. Chronologie d'AL sur son nom.....	231
Tableau 6.2. Répartition du personnel par activités (AL).....	236
Tableau 6.3. Répartition du personnel par zone géographique (AL).....	237
Tableau 6.4. Répartition du personnel par âge et zone géographique (AL).....	238
Tableau 6.5. Répartition du personnel par sexe et zone géographique (AL).....	239
Tableau 6.6. Les effectifs du personnel des trois opérateurs de la Chine.....	253
Tableau 6.7. Répartition du personnel de China Unicom par zone géographique.....	253

Tableau 6.8. Les effectifs du personnel des trois entreprises (2012) .....	254
Tableau 6.9. Répartition de personnel d'ALS par qualification (2011) .....	265
Tableau 6.10. Répartition de personnel d'ALS par employeurs (2011).....	266
Tableau 6.11. Répartition de personnel d'ALS par âge (2011).....	267
Tableau 6.12. Répartition de personnel d'ALS par diplôme (2011) .....	268
Tableau 6.13. Les emplois sans horaires fixes .....	275
Tableau 6.14-1. Le paiement d'heures supplémentaires .....	276
Tableau 6.14-2. Le paiement d'heures supplémentaires .....	277
Tableau 6.14-3. Le paiement d'heures supplémentaires .....	277
Tableau 6.15. Le standard d'indemnité de service.....	278
Tableau 6.16. Le critère d'allocations (en RMB / mois).....	279
Tableau 6.17. L'allocation d'épreuves (en RMB / mois).....	279
Tableau 6.18. Les processus de GPM .....	282
Tableau 6.19. Le tableau d'évaluation (Auto-évaluation faite par A).....	283
Tableau 6.20. Critères d'évaluation individuelle des performances par la hiérarchie.....	284
Tableau 6.21. Les niveaux des ingénieurs d'ALS.....	291

## *Figures*

Figure 5.1. Logo de KD .....	152
Figure 5.2. Carte de la Chine et la provenance de Hubei (en rouge) .....	152
Figure 5.3. Productions principales de KD : des trépan de sonde pétrolière .....	155
Figure 5.4. Logo de Sinopec .....	156
Figure 5.5. La relation entre KD et Sinopec .....	157
Figure 5.6. Photos du siège et l'établissement à Jiangnan de KD .....	158
Figure 5.7. Organigramme de KD .....	161
Figure 5.8. Photos de KDS .....	168
Figure 5.9. Photos des activités sportives et culturelles organisées par le syndicat .....	171
Figure 5.10. L'activité d'auto-formation .....	173
Figure 5.11. L'activité des salariées à la Journée internationale de la femme en 2012.....	173
Figure 5.12. L'organigramme de KDS .....	184
Figure 6.1. Logo d'AL .....	232
Figure 6.2. Organigramme d'AL .....	235
Figure 6.3. Logo d'ALS.....	245
Figure 6.4. Photos d'ALS .....	247
Figure 6.5. Les comparaisons entre les entreprises.....	256
Figure 6.6. Les comparaisons de la croissance des ventes.....	257
Figure 6.7. Les comparaisons sur la R&D .....	258
Figure 6.8. ALS au centre de Shanghai.....	259
Figure 6.9. ALS à Jinqiao de Pudong .....	259



Figure 6.10. Organigramme d'ALS .....	261
Figure 6.11. Affichages sur le mur dans les ateliers d'ALS.....	272
Figure 6.12. L'organigramme du syndicat de cette entreprise .....	300